

MAGAZIN

COMPETENCE



Querdenken:
Auf in neue
Welten



School of
Management and Law

COMPETENCE 2019

«Querdenken ist eine Frage des Muts.»

André Lüthi
Präsident und CEO der Globetrotter Group

Titelbild: Globetrotter-Chef André Lüthi auf dem Damawand, dem höchsten Berg des Iran

EDITORIAL



Mit dieser Ausgabe der Edition «Competence» möchten wir, die ZHAW School of Management and Law, Sie inspirieren, verstärkt querzudenken, Querdenken einzufordern und Querdenkende zu fördern. Vielleicht wenden Sie ein, dass Querdenken in unserer durchstrukturierten und auf Effizienz getrimmten Welt nicht erstrebenswert ist. Oder fragen sich: Ist Querdenken nicht einfach ein neuer Hype in einer langen Reihe von Bestsellerratgebern für Unternehmensführung? Nein.

Wir leben im Zeitalter der künstlichen Intelligenz. Computer und Roboter übernehmen stets weitere Bereiche, in denen sie effizienter, schneller und besser arbeiten als wir Menschen. Wir sind darum alle gut beraten, uns gerade heute eine Unternehmens- oder Organisationskultur zu leisten, die Querdenker unterstützt und Querdenken belohnt. Denn Querdenken ist die Basis für Kreativität und Innovation. Und die benötigen wir, wollen wir im Wettkampf mit der künstlichen Intelligenz auf Dauer mithalten.

Als Direktor einer Hochschule mit mehr als 500 Mitarbeitenden bin ich mir durchaus bewusst, dass es eines ist, Querdenken von anderen einzufordern. Es ist aber etwas ganz anderes, Querdenken im oft hektischen Führungsalltag selbst vorzuleben. Und zweifellos braucht es Mut, Querdenken in Entscheidungsprozessen zuzulassen.

Für mich führt dennoch kein Weg daran vorbei, dass eine zeitgemässe Unternehmensführung Querdenken fördert und Querdenker auf allen Ebenen unterstützt. Nur so kann eine Organisation oder ein Unternehmen heute langfristig erfolgreich werken und wirken. Dazu braucht es im Übrigen keine Mitarbeitendenkurse für kreatives Querdenken. Es braucht vielmehr ein Arbeitsumfeld, in dem sich alle Mitarbeitenden einer Organisation authentisch mit ihren Positionen einbringen können und wissen, dass sie ernst genommen werden.

Die Texte unserer diesjährigen Publikation «Competence» sollen uns alle dazu inspirieren, unser eigenes Querdenken zu reflektieren. Für mich persönlich ist das Interview mit André Lüthi, dem visionären Chef der Globetrotter Group, besonders einprägsam. In diesem Sinne: Seien Sie mutig und denken Sie quer!

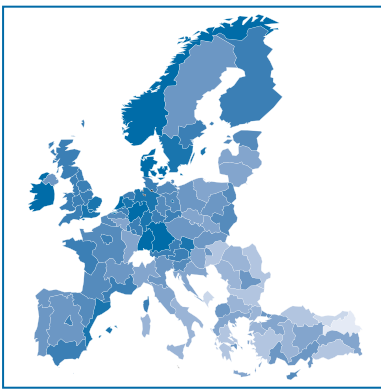
Ich wünsche Ihnen inspirierendes Lesen.

Prof. Dr. Reto Steiner
Direktor
ZHAW School of Management and Law

André Lüthi im Gespräch

Der CEO der Globetrotter Group über Bauchgefühl, Gespür und den Mut, den es braucht, um querzudenken.

6



Nearshoring als Lösung für Schweizer IT-Firmen

Der Entscheid über Outsourcing und Offshoring wird für den Erfolg von Unternehmen in der Schweiz immer wichtiger.

16

Es geht auch anders

SML-Alumna Florentina Gojani testet Kleinwohnformen, um sie gesellschaftstauglich zu machen.

30



INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| André Lüthi im Gespräch | 6 |
| Vertrauen statt Boni | 10 |

COMPETENCE

| | |
|---|-----------|
| Nearshoring | 16 |
| Businessinnovationen | 20 |
| Grenzverschiebung durch Big Data | 22 |
| Disruptive Compliance | 25 |

EXPERIENCE

| | |
|--|-----------|
| Querdenker als Beruf | 28 |
| Es geht auch anders | 30 |
| Kennen Sie Maxon? | 32 |
| 7 Tipps | 34 |
| Inside out anstatt outside in | 36 |
| Der digitale Blick | 38 |

EDUCATION

| | |
|--|-----------|
| Bildung – die wesentliche Essenz einer prosperierenden Gesellschaft | 41 |
| Weiterbildung eröffnet Chancen | 44 |
| Wie Startups flugfähig werden | 46 |
| Vom Polymechaniker zum Geschäftsführer | 49 |



André Lüthi im Gespräch

Interview:
Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

Sie haben mal gesagt: ««Innovating by breaking the rules» ist nicht so das Thema der Schweiz.»
Der Wirtschaftsstandort Schweiz belegt aber
in verschiedenen Rankings Spitzenränge.
Was müssen wir trotzdem ändern und warum?**

Mit «rules» meine ich die festgefahrenen Strukturen. Es beginnt bei den Hochschulen: Marketing und Betriebswirtschaft wird nach klaren Plänen vermittelt. Die Lehrbücher werden so zu Bibeln. Man lernt, wie man einen Businessplan schreibt, und es wird vermittelt, dass man das genau so macht und nicht anders. Und genau das müsste man ändern. Es ändert sich ja auch zum Glück. Es gibt nicht nur diesen akademischen Weg, der wissenschaftlich hinterlegt ist. Es gibt auch Bauchgefühl und Gespür. Es braucht dann aber Mut, es anders zu tun, als man es vermittelt bekommen hat.

Ich finde, es braucht mutigere Lehrpersonen, Professorinnen und Professoren, die auch mal sagen: Boys and Girls, das ist zwar ein Leitfaden und der ist gut, aber diesen kann man auch durchbrechen. Und man kann auch ohne Businessplan erfolgreiche Unternehmerin/ erfolgreicher Unternehmer werden.

Wie konnten Sie mit Querdenken Globetrotter ausbauen?

Heute sind wir eine Holding mit 14 Unternehmen. Das war nie geplant. Das ist alles sehr organisch und intuitiv entstanden. Angefangen haben wir vor 30 Jahren. Da hatten wir zwei Lädli und wurden überrannt. Ja, dann haben wir halt einen dritten Laden eröffnet. Wir hatten nie den Plan, dass wir in fünf Jahren sieben Läden oder diesen Umsatz und xy Mitarbeitende haben wollen. Mit der Holding war es so: Kuoni wollte Globetrotter kaufen und wir zwei Besitzer haben Nein gesagt. Das wäre wie ein Verrat gegenüber den Mitarbeitenden und der Kundschaft gewesen. Wir besetzen lieber selbst Nischen. Und haben so in den letzten zwölf Jahren weitere zwölf Unternehmen dazugekauft und zu uns in die Familie nehmen können. Ich habe immer auf meinen Bauch gehört, was so zu uns passen könnte. Sprachen haben Zukunft, habe ich mir gedacht. Linguista und Globostudy gehören darum heute zu uns. Aber schlussendlich hatten wir keine Strategiepapiere und keinen Fünfjahresplan. Es war gesunder Menschenverstand. Bauchgefühl. Es braucht Mut und Risikobereitschaft – das vermisse ich immer mehr in der Schweiz.

Stichwort Konformität: Wie kann man davon wegkommen?

Ich halte sehr viele Vorträge zu diesem Thema – vor börsenkotierten Unternehmen und auch vor KMU. Und dort versuche ich immer wieder zu appellieren: Wenn du doch irgendwie spürst, das ist der Weg – auch wenn die Aktionäre und der Businessplan etwas anderes sagen, du bist aber überzeugt, das ist es eigentlich, dann gehe diesen Weg. Aber eben, die Leute hören zu bei diesen Vorträgen und finden, ja, der Lüthi hat schon recht, und wenn sie dann selbst in der Situation sind, kommt doch wieder das Schweizer Denken.

Es gibt viele Beispiele, die zeigen, dass es auch anders geht, aber die sind vielleicht einfach zu wenig bekannt. Diese sollte man mal auflisten und verbreiten.

Es braucht Mut.

Was hindert Leute in Unternehmen am Querdenken?

Im Management ist es klar die Angst vor dem Versagen. Wenn ein CEO beginnt, querzudenken und es geht in die Hose, dann steht er blöd da vor dem VR. Also lässt er es lieber. Das heisst aber wiederum, dass man eben in den obersten Chargen, also dem Verwaltungsrat, mal umdenken müsste. Es beginnt dort. Nicht den CEO gleich auf der schiefen Bahn sehen, wenn er mal seine Ziele nicht erreicht. Er ist vielleicht auf einem anderen Weg und macht sogar einen Umweg, aber er erreicht seine Ziele dann schon. Es braucht also flexiblere Verwaltungsräte und keine Sesselkleber, die 25 Mandate haben und eigentlich das Unternehmen gar nicht verstehen. Viele Manager haben Angst vor dem Versagen – sehen die Incentives, den Bonus oder gar ihren Job in Gefahr – also bleiben sie lieber schön brav in den Leitplanken und der VRP ist beim Weihnachtsessen zufrieden.

In welchen Bereichen sollten Firmen heute vor allem querdenken?

In unseren 14 Unternehmen kann sich ein CEO nach zwei Jahren Anstellung an der Firma beteiligen. Also mache das Kader zu Aktionären! Bis jetzt fand immer ein Umdenken statt: Ah, ein Teil der Firma gehört ja mir. Dies gibt den CEOs eine andere Challenge.

Und bei den Mitarbeitenden geht es darum, dass man ihnen das Vertrauen schenkt. Die wichtigste Führungsaufgabe ist, die richtigen Leute zu finden. Und da muss man Zeit investieren. Und wenn man die richtigen Leute hat, sollte man sie machen lassen. Sag ihnen, dass sie auch Fehler machen dürfen und dass du ihnen vertraust, dann investieren sie auch in den Job.

Und auch noch ganz wichtig: Man muss den Mut haben, auch jemanden zu nehmen, wenn das CV vielleicht nicht sogenannten einwandfrei ist. Aber heute landen diese CVs meist gleich auf der Absagebeige. Da wird vorselektioniert nach irgendwelchen Kriterien, dafür geht aber eine tolle Persönlichkeit flöten.

GESPRÄCH

Wie sind Sie persönlich zum Querdenken gekommen?

Mit 15 wollte ich an die Olympischen Spiele – hatte nur Sport im Kopf. Sollte aber ins Gymnasium, da habe ich allen gesagt, vergesst das mal. Ich will eine Lehre machen und trainieren. Beck war da besonders geeignet, weil ich früh aufstehen konnte und am Nachmittag früh frei hatte und trainieren konnte. Mit 20 bin ich sportlich gescheitert – Olympia ade. Dann stand ich da: Hatte im Sport versagt und die Freundin war auch noch davongelaufen. Ich hatte also den Weg zum Manager oder Unternehmer gar nie gelernt. Ich kam bei Globetrotter rein, als die Firma ganz klein war. Ich habe von Anfang an auf den Bauch gehört. Was finde ich mit gesundem Menschenverstand richtig? Später habe ich dann schon noch ein Studium gemacht, aber ich bin trotzdem meinen eigenen Weg gegangen und habe gemerkt, es funktioniert ja. Da kann ich vielleicht nicht mal viel dafür. Das ist wahrscheinlich auch Glück, wenn man so konfiguriert ist.

Ich war z.B. im Final von Ernst & Youngs «Entrepreneur Of The Year»-Award. Eine 20-köpfige Jury wollte einen Business- und Marketingplan und ein Strategiepapier. Ich stand vor der Jury und hatte nichts. Am Schluss fanden sie es doch ganz toll und ich bekam den Preis. Mit Herzblut und Überzeugung konnte ich auch darlegen, warum ich keinen Businessplan habe. Ich fand das auch ein tolles Zeichen, dass die Studierenden mir den Preis gaben – für mich ein Zeichen, dass ein Umdenken stattfindet.

Wie und wann denken Sie quer?

Immer. Das ist nicht so speziell. Man muss das aber definieren. Für mich hat Querdenken mit Authentizität zu tun. Was du spürst und fühlst, musst du machen. Das ist ja nicht nur im Beruf so. Auch wenn Leute den Kopf schütteln und sagen, du hast ja einen Knall. Authentisch bleiben. Das schätzen Mitarbeitende und das Geschäftsumfeld extrem. Weil sie wissen, mit wem sie es zu tun haben ... der meint, was er sagt ...

Nicht alle können querdenken ... Kann man es erlernen?

Es ist wie bei Kindern. Man beginnt mit kleinen Schritten. Zum Beispiel zeigt die Marketingabteilung dem CEO die Kampagne und sie ist «grün». Der CEO findet aber, «Blau» ist besser. Dann muss er den Mut haben, «Blau» zu wählen – weil ihm sein Bauch das sagt. Dann hat er vielleicht ein erstes Erfolgserlebnis – vielleicht auch nicht – und er lernt etwas. Es ist einfach eine Frage des Muts. Eigentlich müsste man fragen: Wie kann man Mut erlernen?

Welche Voraussetzungen braucht es, damit die Unternehmenskultur zum Querdenken anregt, dass Leute mutiger werden?

Es muss vom Verwaltungsrat her kommen. Man muss eben den CEOs Raum geben. Und genau da beginnt der Mut. Der Verwaltungsrat muss den CEO machen lassen. Das muss von oben vorgelebt werden, dann sagen die unten eher so, jetzt probiere ich das auch mal. Und dann eben die CVs. Menschen anstellen, die nicht den konformen Vorstellungen entsprechen. Dafür hat die Person wirklich Persönlichkeit, Ausstrahlung und Charisma.

In einer Umfrage beschrieben Sie Leute als erfolgreich, intelligent, belesen, umgänglich und glücklich. Sind Sie glücklich? Was hat Querdenken mit Glücklichkeit zu tun?

Wenn du weisst, du kannst nach aussen zeigen, was du fühlst, du kannst damit rausgehen – das erfüllt dich mit Glück. Wenn du merkst, du kannst du selbst sein, und es funktioniert.

Ich habe die richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt kennengelernt und zwei, drei Sachen richtig entschieden. Hatte einfach auch Glück. Wenn man manchmal die Lobeshymnen über Unternehmerinnen und Unternehmer hört, muss ich fast sagen: Stopp, langsam... Ich habe auch eine tolle Unternehmung, aber habe einfach auch Schwein gehabt. Und wenn es ein paar Menschen nicht gegeben hätte, wäre ich nicht da, wo ich heute bin. Klar musste ich das Glück packen – das hat dann wahrscheinlich mehr mit einer positiven Grundeinstellung zu tun.

Hauptgrund, warum ich glücklich bin: Ich habe meine Leidenschaft, mein Hobby zum Beruf gemacht – und ich weiss nicht, ob das alle Berufsgattungen sagen können. Aber die Leute bleiben dann doch an einem Ort, z. B. weil der Lohn stimmt. Man muss halt auch mal verzichten können. Ich habe auf vieles verzichtet zwischen 20 und 30, aber ich habe gewusst, ich will in diese Branche, das ist mein Leben, und ich habe alles dafür gegeben.

Was brauchen Mitarbeitende, damit sie glücklich sind?

Was sie sicher nicht brauchen, sind Motivationskurse etc. Diese sind sehr inflationär momentan. «Wie motiviere ich...» etc., von der Migros-Klubschule bis zu den Unis.

Als Chef musst du eine Kultur, ja ein Umfeld schaffen, damit sich die Mitarbeitenden selbst motivieren können. Aber ich gehe nicht jeden Morgen hätscheln: Hast das gut gemacht etc.... und hier hast du 200 Franken mehr Lohn... nur damit jemand motiviert bleibt. Das Umfeld bei der Arbeit muss einfach gut sein.

Und wie schafft man konkret ein solches Umfeld?

Der Schlüssel ist in jeder Beziehung die Kommunikation. Als KMU muss man sehr proaktiv sein in der Kommunikation. Man muss die Mitarbeitenden miteinbeziehen in das, was man denkt, was man plant, was einen beschäftigt. Man muss auch über Fehler sprechen, die man gemacht hat. Ich bin auch schon hingestanden und habe gesagt: Sorry, das war mein Bock. Das fördert dann eine Kultur. Und man muss kommunizieren, was warum wie passiert. Man muss Hintergründe aufzeigen und zwar runter bis zur Putzfrau. Geheimniskrämerei verstehe ich nicht.

Am meisten gelernt übers Führen habe ich beim Bergsteigen. Du gehst nach Zermatt und willst aufs Matterhorn und nimmst einen Bergführer. Ihr habt also beide das gleiche Ziel: Ihr wollt auf den Gipfel. Bei Unternehmen ist das oft nicht so. Diejenigen, die führen, wollen hierhin, die da hinten wissen nicht, wo es hingeht, oder wollen an einen anderen Ort... und genau darum muss aktiv kommuniziert werden.



André Lüthi, CEO der Globetrotter Group und Globetrotter-Verwaltungsratspräsident, ist 8 bis 13 Wochen pro Jahr unterwegs. «Bei mir verzahnen sich private und geschäftliche Reisen oft.»

Vertrauen statt Boni

Die Luzerner Firma Trisa produziert in der Schweiz auf Weltmarktniveau, und das ganz ohne die typischen Muster eines global agierenden Konzerns.

Text und Interview:
Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

Eine Million Zahnbürsten pro Tag produzieren: Das kann doch nur in China möglich sein. China liegt in diesem Fall aber in Triengen im Kanton Luzern. Dort werden täglich mehr als eine Million Zahnbürsten gefertigt. Tendenz steigend. Und das alles zu Weltmarktpreisen. Mitverantwortlich für diesen Erfolg ist CEO Adrian Pfenniger. Der Begriff «mitverantwortlich» ist für ihn entscheidend. Nicht er, sondern das Unternehmen hat wirtschaftlichen Erfolg. In seiner Firma nennt man es den «Trisa-Spirit». Die Mitarbeitenden sind Aktionäre des eigenen Unternehmens und stellen die Hälfte des Verwaltungsrates. Dieses demokratische und solidarische Führungsmodell, sagt Pfenniger, führe zu hoher Verbundenheit und Leistungsbereitschaft innerhalb des Unternehmens.

Adrian Pfenniger, wie schaffen Sie es, mit Trisa in der Schweiz ein Massenkonsumgut zu Weltmarktpreisen zu produzieren?

Es sind vor allem unsere vier Erfolgsfaktoren. Das Wichtigste ist unsere **Unternehmenskultur**. Es ist der Trisa-Spirit, der uns prägt, ein handfester Wettbewerbsvorteil. Unsere Kultur ist gesund, bodenständig, aber auch einzigartig. Alle Mitarbeitenden sind seit 1973 Aktionäre des Unternehmens, sind somit Mitunternehmer und auch unternehmerisch denkend. Zweitens ist es die Pflege von **Partnerschaften**. Diese sind uns sehr wichtig. Unsere Partnerschaften halten Jahrzehnte – die ältesten bestehen seit über 100 Jahren. Auch auf den Umgang mit unseren

Kunden hat unser Spirit einen wichtigen Einfluss. Der dritte Erfolgsfaktor ist unsere **Innovations- und Technologieführerschaft**. Die Unternehmenskultur beeinflusst auch die Innovationskultur – und zwar massgeblich. Das bedeutet aber nicht einfach neue Farben und Verpackungen auf den Markt zu bringen, sondern wirkliche Neuheiten mit besserer Leistung. Neben der Produktinnovation sind wir auch innovativ bei den Verfahren und Prozessen. Der vierte Erfolgsfaktor ist unsere **Investitionspolitik**. Wir denken unternehmerisch und investieren mutig in unsere Zukunft, sei es in Gebäude, in die jüngsten Technologien oder die neuste Generation von Maschinen.

Wie kommen Sie als Geschäftsführer zu neuen Lösungen?

«Hunger macht die besten Köche». Der Trisa-Spirit und alles, was hier bei Trisa ist, entstand über Generationen. Jede Generation hat auf dem Wissen der Vorgänger aufgebaut – und da meine ich nicht nur die Unternehmerfamilie Pfenniger, sondern auch die Mitarbeitenden. Gutes wurde übernommen und weniger Gutes nicht mehr weitergeführt.

Lukas Steiner, der Marketingleiter, sitzt mit am Tisch und meldet sich beim Stichwort «Generationen» zu Wort.

Lukas Steiner: Ich bin in der Gegend aufgewachsen, ging dann in die grosse, weite Welt und habe z.B. in Finnland studiert. Trisa ist hier in der Region fest verankert, und ich habe auch viel von meinem privaten

A man with grey hair, smiling, wearing a dark blue blazer over a light blue checkered shirt and tan trousers. He is holding a giant toothbrush that is yellow and blue. The background is a blurred indoor setting.

Trisa

Trisa, 1887 gegründet, leitet sich aus den ersten Buchstaben von Triengen (dem Firmenstandort) und SA (französisch für AG) ab. Heute werden Trisa-Produkte in über 80 Ländern vertrieben. Das Unternehmen mit 1100 Angestellten verkauft seine Produkte – hauptsächlich für die Mundpflege – auf allen Kontinenten. Den grössten Anteil am Jahresumsatz von 219,6 Millionen Franken (2018) haben Zahnbürsten, von denen Trisa in der 4500-Seelen-Gemeinde Triengen mehr als eine Million Stück pro Tag produziert und davon 95 Prozent exportiert.

**Adrian Pfenniger
leitet die Firma seit 2005
in vierter Generation.**



Trisa-Spirit

Ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig: Auf diesen Nenner kann man den Trisa-Spirit bringen. Das Credo der Firma ist nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die langfristige Optimierung. Die Nachhaltigkeit bezieht sich auch auf Produktion und Produkte sowie das Sichern der Arbeitsplätze. Neben umweltschonender Produktion ist die Beteiligung der Mitarbeitenden ein Herzstück der Firmenphilosophie. Seit 1973 sind die Mitarbeitenden auch Trisa-Aktionäre, und selbst der halbe Verwaltungsrat ist in Mitarbeiterhand. Schliesslich leistet die Firma auch gezielt Zuwendungen an wissenschaftliche, kulturelle und sportliche Institutionen. Dazu zählen auch 100 000 Qualitätszahnbürsten, die Trisa seit 1998 jährlich an benachteiligte Kinder dieser Welt verschenkt.

Trisa hat eine sehr tiefe Fluktuation und die Mitarbeitenden am Standort Triengen sind allesamt an der Firma beteiligt.



INPUT

Umfeld über die Firma mitbekommen. Das hat mich dann auch persönlich wieder in die Region zurückgeführt und jetzt arbeite ich seit mehreren Jahren bei Trisa. Man hört viel von diesem Trisa-Spirit, und ist man erst mal hier, zieht es einen rein. Und damit meine ich nicht, dass alles einfach nur perfekt ist. Die Grundlage, dass man hier mitdenken kann, ist gegeben, und man wird auch aufgefordert, Ideen einzubringen.

Worauf basiert dieser Trisa-Spirit?

Vertrauen, Wertschätzung, Partnerschaften. Dort, wo wirkliche Partnerschaften gepflegt werden, entstehen Innovation und Spitzenleistung – und es entsteht auch Zufriedenheit bei den Partizipierenden. Wenn man mit Freude und Begeisterung etwas macht, wird man früher oder später erfolgreich darin. Die gelebte Form des Mit- und Füreinander ergibt über die Zeit eine eigene Kultur und führt zu einer gesunden Atmosphäre im Betrieb.

Sie schaffen es also, dass die Mitarbeitenden bei Ihnen glücklich sind?

Ja, das glaube ich. Es geht um Motivation. Leider wird in der heutigen Wirtschaftswelt noch vielerorts mit falschen Anreizen gearbeitet. Dass extrinsische Motivation auf Dauer kontraproduktiv ist, hat man bis heute noch nicht überall erkannt. Reine Bonisysteme führen schlussendlich zu Demotivation. Menschen sollen dort aktiv sein dürfen, wo sie Freude haben, und bei dem, was sie gerne tun. Sie müssen einem Kind ja auch keinen Fünfliber geben, damit es sich freut, auf dem Spielplatz zu spielen. Wichtig ist die intrinsische Motivation, wie eine interessante Arbeit oder die Atmosphäre im Betrieb. Gute Kollegen oder eine erfüllende Aufgabe sind für die langfristige Motivation entscheidend.

Ihr Unternehmen hat also früh erkannt, dass man anders als mit Gratifikationen motivieren muss?

Richtig. Die Ursprünge des Trisa-Spirit gehen bis 1964 zurück.

Wie kommen Sie auf Innovationen?

Da gibt es diverse Wege und man sollte auch alle Möglichkeiten offenhalten. Wir beobachten den Markt, denn er ist ein wesentlicher Impulsgeber. Wir kennen ihn detailliert und antizipieren, in welche Richtung er sich entwickelt. Auch als Mittelständler wissen wir, in welchen Weltregionen sich welche Trends abzeichnen. Ganz wichtig ist natürlich die Technologie. Wir beobachten auch andere Branchen wie beispielsweise die Automobilindustrie und prüfen, ob sich bestimmte Technologien allenfalls bei uns in irgendeiner Form anwenden lassen.

INPUT

Welche Herausforderung gibt es im menschlichen Mund? Was könnte man noch besser machen?

Wir sprechen mit den Konsumenten und fragen sie, welche Produkte sie in der Anwendung mühsam finden. Ein Beispiel ist die Zahnseide. Viele wissen, dass Zahnseide wichtig ist, gleichzeitig ist sie aber anspruchsvoll in der Anwendung. Es erstaunt also nicht, dass in gewissen europäischen Regionen mehr Meter Wurst pro Kopf und Jahr gegessen, als Meter Zahnseide gebraucht werden. Solche Erkenntnisse sind für uns interessant, um etwas Besseres zu entwickeln, was die Zahnseide anwenderfreundlicher macht. Und dann geht es aus dieser Erkenntnis in die kreative Phase. In dieser Phase braucht es ein gewisses Chaos, Freiräume und nicht bis ins letzte Detail organisierte Prozesse – sonst entsteht nichts Neues. Unsere Teammitglieder müssen querdenken können. Vielleicht sind 90 Prozent der Ideen nicht brauchbar, die genialen 10 Prozent aber umso mehr. Diese gedeihen dann zu erfolgreichen Produkten.

Sie sind gläubiger Christ. Wie hilft Ihnen das beim Querdenken?

Ja, ich bin mit dem christlichen Glauben aufgewachsen. Ich schätze die christlich-abendländische Kultur, die wir in der Schweiz haben, und fühle mich sehr wohl dabei. Was mir der Glaube gibt, ist ein Grundvertrauen. Dieses Grundvertrauen führt zu einer gewissen Leichtigkeit, was wiederum zu Flexibilität führt – und dies ist eine Voraussetzung, um querzudenken und sich als Gemeinschaft zu fühlen.

Ihre Fluktuationsrate liegt bei tiefen 4,5 Prozent. Wie geht das?

Es zeigt auf, dass sich unsere Mitarbeitenden bei Trisa wohlfühlen und gerne hier arbeiten. Wahrscheinlich zieht Trisa diese Leute auch durch den Spirit an. Wenn ich an Hochschulen als Redner eingeladen werde, fragen mich die Studierenden oft, welche Firma sie als Arbeitgeber wählen sollen. Meine Antwort ist dann: Versucht, die Kultur zu spüren. Wenn diese euch zusagt, werdet ihr euch bewegen wie ein Fisch im Wasser. Wenn nicht, dann braucht ihr viel Energie, um nur schon in dieser Kultur mitzukommen.

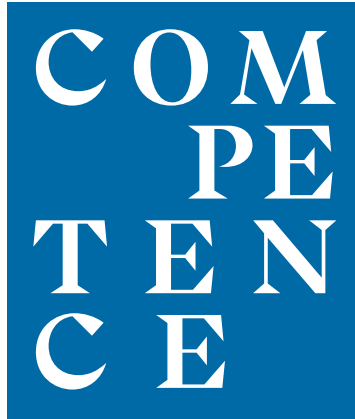


Trisa hat ein vollautomatisches Lager, selbstfahrende Transportsysteme und diverse Roboter im Einsatz. Auf zwei Produktionsmitarbeitende kommt ein Roboter. Der technologische Fortschritt hat bei Trisa aber nie dazu geführt, dass Stellen abgebaut wurden.



Nachhaltigkeit

Der Einklang von Mensch, Arbeit und Umwelt ist tief im Bewusstsein von Trisa verwurzelt. Seit über 50 Jahren, also lange bevor das Thema Ökologie in aller Leute Munde war, räumt Trisa der Umwelt einen hohen Stellenwert ein. Die ökologische Verträglichkeit des Handelns genießt deshalb bis heute oberste Priorität. So heizt die Firma ohne Öl, nutzt seit über 20 Jahren selbst produzierten Solarstrom und kühlt mit Wasser. Aber nicht nur in der Gebäudetechnik, auch in der Produktion setzt die Firma Massstäbe. Die Produkte werden materialsparend produziert und mittlerweile lanciert Trisa Zahnbürsten mit einem Griff aus Holz und einem Bürstenkopf aus Biokunststoff.



Nearshoring als Lösung für Schweizer IT-Firmen

Der Entscheid über Outsourcing und Offshoring wird für den Erfolg von Unternehmen in der Schweiz immer wichtiger. Vor allem im Dienstleistungs- und IT-Sektor stehen die Schweizer Unternehmen aufgrund des Kostendrucks und der Verfügbarkeit von Fachkräften vor grossen Herausforderungen. Nearshoring kann eine Lösung für Schweizer IT-Firmen sein. Der SML IT Nearshoring Index hilft den Firmen, eine optimale Standortentscheidung für ihre Firmenableger zu treffen.

INTERNATIONAL BUSINESS

Nearshoring beschreibt den Prozess der Auslagerung einiger Geschäftsaktivitäten an geografisch nahe gelegene Standorte. Für Unternehmen ist es von grosser Bedeutung, ihre Offshoring-Destinationen so zu wählen, dass die Kosteneffizienz gewährleistet und gleichzeitig die Arbeitsabläufe über die Grenzen hinweg sichergestellt werden. Es reicht also nicht aus, einfach nur Kostenfaktoren zu berücksichtigen, sondern es sollte auch eine breitere Palette von Faktoren, wie z. B. institutionelle oder soziale Faktoren, bei der Wahl von Nearshoring-Standorten in Betracht gezogen werden.

Entwicklung eines IT Nearshoring Index

Das International Management Institute, das Center for EMEA Business und die Wirtschaftsverbände swissICT und Information Security Society Switzerland (ISSS) als Umsetzungspartner haben den Nearshoring-Trend näher untersucht. Im Mittelpunkt steht der Länderauswahlprozess aus Sicht von Schweizer IT-Unternehmen und die zugrunde liegende Attraktivität verschiedener NUTS-Regionen (Nomenclature of Territorial Units for Statistics) Europas. Als Ergebnis wurde ein SML IT Nearshoring Index erstellt.

Mittels einer Firmenumfrage wurden fünf Fakten für die Nearshoring-Entscheidung von Schweizer IT-Firmen identifiziert. Diese umfassen ökonomische, geografische, kulturelle und institutionelle Faktoren sowie einen Arbeitsmarkt- und Arbeitskostenfaktor. Durch eine ausgiebige Expertenbefragung wurde eine relative Gewichtung dieser fünf Faktoren erstellt, wie in Tabelle 1 dargestellt. Arbeitsmarktfaktoren, wie die Verfügbarkeit von qualifizierten IT-Fachkräften, wurden als am wichtigsten eingeschätzt, während ökonomische Faktoren, wie z. B. die Grösse des lokalen Marktes, als weniger wichtig bewertet wurden. Die Bedeutung von geografischen, institutionellen und kulturellen Faktoren wurde von den Experten ähnlich eingeschätzt.

Expertenbewertung der einzelnen Faktoren.

| | RELATIVE GEWICHTUNG |
|--------------------------|---------------------|
| Ökonomische Faktoren | 17,35 % |
| Geografische Faktoren | 19,91 % |
| Kulturelle Faktoren | 19,21 % |
| Institutionelle Faktoren | 19,76 % |
| Arbeitsmarktfaktoren | 23,85 % |

Quelle: Expertenbefragung und eigene Berechnungen.

INTERNATIONAL BUSINESS

Da Dienstleistungen eine starke persönliche Komponente haben und oft eine persönliche Interaktion zwischen Dienstleister und Kunden notwendig ist, ist es nicht verwunderlich, dass kulturelle Faktoren, gemessen als kulturelle Distanz zwischen den NUTS-Regionen und der Schweiz, hoch bewertet wurden. Andererseits sind IT-Dienstleistungen nicht so stark örtlich gebunden wie z. B. klassische Industrieprodukte, und daher spielen die lokalen ökonomischen Faktoren eher eine untergeordnete Rolle.

Jeder der Faktoren wurde mit verschiedenen Daten von 105 NUTS-1-Regionen unterfüttert. So wurde u. a. als ökonomischer Faktor das Marktpotenzial anhand des BIP und des Wachstums des BIP pro Kopf einer Region verwendet. Oder die Erreichbarkeit einer Region durch die Entfernung in Kilometern von Bern und die Anzahl der Fluggäste in der Region gemessen (geografischer Faktor).

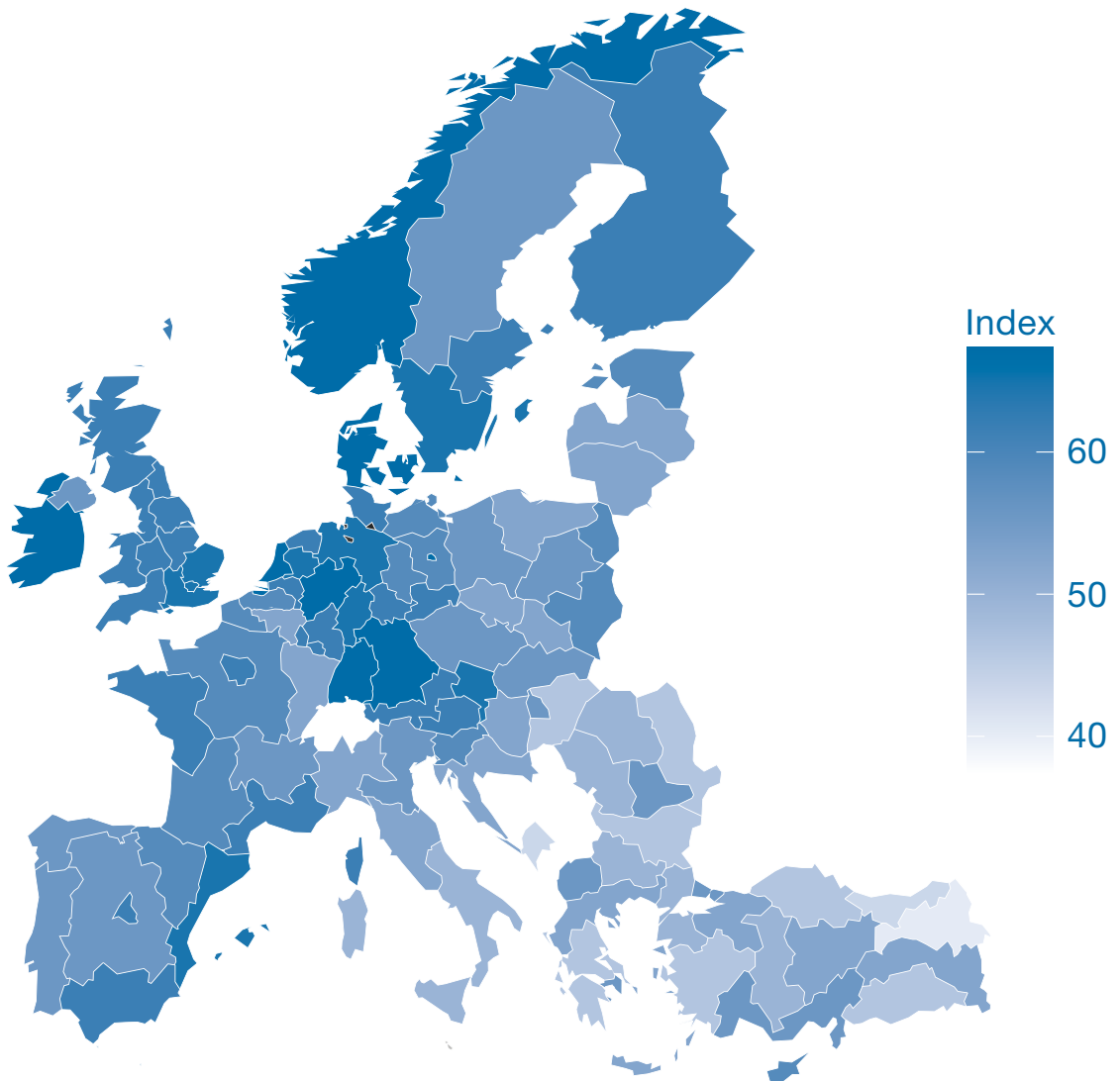
Deutschland schneidet gut ab, Osteuropa weniger

Der so erstellte SML IT Nearshoring Index verschafft einen fundierten Einblick in mögliche Nearshoring-Standorte und deren Vor- und Nachteile. Der SML IT Nearshoring Index kann Unternehmen bei ihrer Nearshoring-Entscheidung unterstützen, da er eine Vielzahl von Faktoren zu einem gesamten Nearshoring-Index kombiniert. Unternehmen können diesen als Richtlinie nutzen, um ihre Evaluation auf eine begrenzte Anzahl von Standorten zu konzentrieren. Auch ist es möglich, die Gewichtung der einzelnen Faktoren des IT Nearshoring Index unternehmensspezifisch anzupassen. Dies ermöglicht es, massgeschneiderte Lösungen als Dienstleistung für Unternehmen anzubieten.

Die nebenstehende Karte zeigt die Resultate grafisch auf. Dunklere Regionen sind attraktiver für Schweizer IT-Service-Firmen. Allgemein können zwei regionale Cluster identifiziert werden: der Süden Englands und Westdeutschland. Der Süden Englands ist aufgrund der grossen Verfügbarkeit von IT-Arbeitskräften und durch die gute Erreichbarkeit sehr gut aufgestellt. Westdeutschland ist durch die geringe geografische Distanz ebenfalls einfach aus der Schweiz zu erreichen, ist aber auch kulturell sehr nahe an der Schweiz, was die Zusammenarbeit zwischen einem Schweizer Headquarter und dem IT-Ableger vereinfacht. Auch zeigt es sich, dass grössere Metropolregionen wie London, Berlin, Hamburg oder Madrid sehr attraktiv sind.

Überraschenderweise schneiden viele osteuropäische Regionen nicht sehr gut ab. Ein sehr niedriges Lohnniveau in diesen Regionen kann die mangelnde Verfügbarkeit sowie die grosse geografische und kulturelle Distanz nicht kompensieren.

SML IT Nearshoring Index



Benedikt Zoller-Rydzek, Dr.

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Center für EMEA Business an der ZHAW School of Management und forscht zum Verhalten von multinationalen Firmen und internationalem Handel.

Businessinnovationen in einer Zeit voller Umbrüche

Die Digitalisierung verändert die Arbeitsweise der meisten Organisationen. In vielen Branchen werden die klassischen Geschäftsmodelle infrage gestellt und neue ermöglicht, wie z. B. in Handel, Dienstleistung, Produktion oder Banking. Damit befindet sich ein wachsender Anteil der Schweizer Organisationen in einer sogenannten VUKA-Welt.



Carmen Kobe, Dr. oec. HSG, Dipl.-Phys.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW.

Sie ist Fachexpertin für Organisationsentwicklung und Kreativitätsförderung und Studiengangleiterin des MAS Digitale Transformation.



Angela Beckenbauer, Dr. oec. HSG, Dipl. Wi.-Ing.

ist Leiterin der Fachstelle Business Innovation und Dozentin für Innovations- und Technologiemanagement am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW.

Ihre Schwerpunkte liegen auf den Gebieten Geschäftsmodell-innovation sowie Innovationsstrategie und -management.

Business Model Prototyping – iteratives Testen und Entwickeln von Geschäftsmodellen

VUKA beschreibt ein Umfeld, das volatil, unsicher, komplex und voller Ambiguitäten ist. Um in einem solchen Umfeld erfolgreich zu agieren, ist ein Umdenken von eindimensionalen Innovationen wie bspw. reinen Produkt- oder Prozessinnovationen hin zu multidimensionalen, strategischen Geschäftsmodellinnovationen erforderlich. Die klassischen Ansätze «Market Pull» und «Technology Push» werden durch die Dimension «Business Model Push» entscheidend ergänzt. Zukünftig werden Innovationen nicht nur durch neue Technologieentwicklungen und Marktbedürfnisse, sondern ebenfalls durch neue Geschäftsmodelle induziert. Beim «Business Model Push» geht es um das Antizipieren, inwiefern Geschäftsmodelle aus anderen Industrien auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Dies ist entscheidend, da solche neuen Geschäftsmodelle mit hohem Disruptionspotenzial zwar eher selten sind, aber dafür gravierende Marktveränderungen herbeiführen können.

Ähnlich wie bei der Produktentwicklung spielt das Prototyping in dieser frühen Phase eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess von Geschäftsmodellen. Während beim «Technology Push»-Ansatz der funktionale Prototyp einen Meilenstein darstellt, sind beim «Business Model Push» die zu validierenden Geschäftsmodellvarianten entscheidend. Mit diesen Varianten kann der «Problem Solution Fit» der eigenen Geschäftsmodelle zu einem frühen Zeitpunkt erprobt werden. In einem iterativen Innovationszyklus werden diese Varianten entwickelt, getestet und validiert bzw. falsifiziert. Um diese Schritte umsetzen zu können, ist eine entsprechende Innovationskultur sowie ein innovationsförderliches Teamklima von entscheidender Bedeutung. Denn eine hohe Fehlertoleranz sowie das frühe Falsifizieren von fehlerhaften Geschäftsmodellkonzepten kann mittel- bis langfristig einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Psychologische Sicherheit für ein innovationsförderliches Teamklima

Damit Ideen für Businessinnovationen quergedacht und auch quer zur bisherigen Routine umgesetzt werden können, braucht es ein ermutigendes Umfeld.

Ungewöhnliche Ideen und neue Erkenntnisse teilen, Fehler aufspüren und aufdecken, unbequeme Fragen stellen und unbequeme Tatsachen auf die Tagesordnung bringen – das alles sind Verhaltensweisen, die sowohl nützlich sind, um etwas Neues zu lernen, als auch, um Innovationen hervorzubringen. Aber es sind auch sozial riskante Verhaltensweisen, weil man auf diese Weise andere angreift oder selber inkompetent wirken kann. Teams, in denen es möglich ist, dieses soziale Risiko einzugehen, haben einen hohen Grad von psychologischer Sicherheit.

Die Harvard-Professorin Amy Edmondson definiert psychologische Sicherheit als geteilte Annahme, dass dieses Team ein sicheres Umfeld bietet, um interpersonale Risiken einzugehen. Sie war die Erste, die 1999 die psychologische Sicherheit auf Teamebene untersuchte. Google Scholar listet über 6000 Zitationen dieses Grundlagenartikels.

Weitere Unterstützung für die Relevanz von psychologischer Sicherheit bietet eine interne Studie über Teamperformance bei Google. Über 180 Teams wurden beobachtet, es wurden Messdaten erhoben und Interviews geführt, um valide Prädiktoren für den Teamerfolg zu finden (Rozovsky, 2015, Duhigg, 2016). Psychologische Sicherheit wurde dabei als der wichtigste Prädiktor identifiziert.

Grenzverschiebung durch Big Data: Chancen von individualisierten Versicherungslösungen

Risiken zu kennen und damit umzugehen, ist seit jeher das Bestreben von Versicherungsgesellschaften. Durch Big Data findet eine Grenzverschiebung von vergangenheitsbezogenen Daten zu Verhaltens- und Kontextdaten hin statt. Dies belebt den preissensitiven Markt. Nutzen etablierte Versicherungsunternehmen die Chance, um frühzeitig individualisierte Produkte und Dienstleistungen anzubieten?

Aktuell verändert sich die Datenlandschaft in einem bisher unbekannten Ausmass. Es ist vor allem die Digitalisierung, welche diesen Umbruch ermöglicht. Die Kosten für die Gewinnung von Daten haben massiv abgenommen, ebenso die Transaktions- und Koordinationskosten für deren Austausch. Es sind aber auch die Nutzerinnen und Nutzer, die auf die Möglichkeiten eines weitreichenden Datenaustauschs reagieren und durch Smartphones, Tracker, Wearables oder andere Geräte ihre digitalen Spuren hinterlassen. Zudem sind kontextspezifische Daten, z. B. zum Wetter oder zum Verkehrsaufkommen, über öffentlich zugängliche Datenbanken mittlerweile frei verfügbar.

Annäherung an die Risikoadäquanz

Insbesondere in Geschäftsfeldern mit ausgeprägten Informationsasymmetrien löst Big Data einen Entwicklungsschub aus. Dazu zählt die Versicherungsindustrie. Das Geschäftsmodell des Risikotransfers basiert darauf, Risiken zu erkennen, zu verstehen und zu bewerten. In einem wettbewerblichen Umfeld spielt die Preisgestaltung eine grosse Rolle. Einerseits müssen die Prämien aus Sicht der Kundschaft attraktiv sein, andererseits müssen die Versicherer mit den eingenommenen Prämien die Schadenzahlungen für das Versichertenkollektiv abdecken können. Damit aus Risikosicht keine Versichertengruppe zu viel oder zu wenig bezahlt, müsste die einzelne Prämie genau das jeweilige Risiko reflektieren – man spräche dann von individueller Risikoadäquanz. Aufgrund der immer besseren Datenlage und der sinkenden Kosten für die Erfassung eines umfassenden Datenbildes ist in der Praxis tatsächlich eine Tendenz hin zu immer individuelleren, aus Kostensicht risikoadäquateren Prämien zu beobachten. Für einzelne Gruppen von Versicherten sinken die Prämien, während andere überdurchschnittlich hohe Prämien bezahlen. Dies führt immer wieder zu Gerechtigkeits- oder Solidaritätsdiskussionen, die in unterschiedlichen Disziplinen unterschiedlich bewertet werden.

Verhaltens- und Echtzeitdaten bieten neues Potenzial

Aus ökonomischer Sicht hat Big Data grosses Potenzial. Denn bei Daten über die Demografie oder die Eigenschaften des versicherten Objekts besteht zwar ein statistischer Zusammenhang mit dem Schaden Erwartungswert, die Kausalität zwischen Merkmal und Risiko hingegen ist nicht unbedingt klar. Die Risikoeinschätzung aufgrund solcher Merkmale ist oft typisierend und nicht einzelfallbezogen. Nun werden zunehmend Verhaltens- und Echtzeitdaten verfügbar, welche eine feinere Risikoklassifizierung ermöglichen. Der Datenraum wird um neue Dimensionen erweitert. Zur Strukturierung des Datenraums unter-

scheiden wir zwischen Kontextdaten (z. B. Wetter), Daten zum Nutzungsprofil (z. B. im Verkehr: Gelegenheitsfahrer vs. Vielfahrer) und Verhaltensdaten (z. B. im Verkehr: Beschleunigungs- und Bremsverhalten).

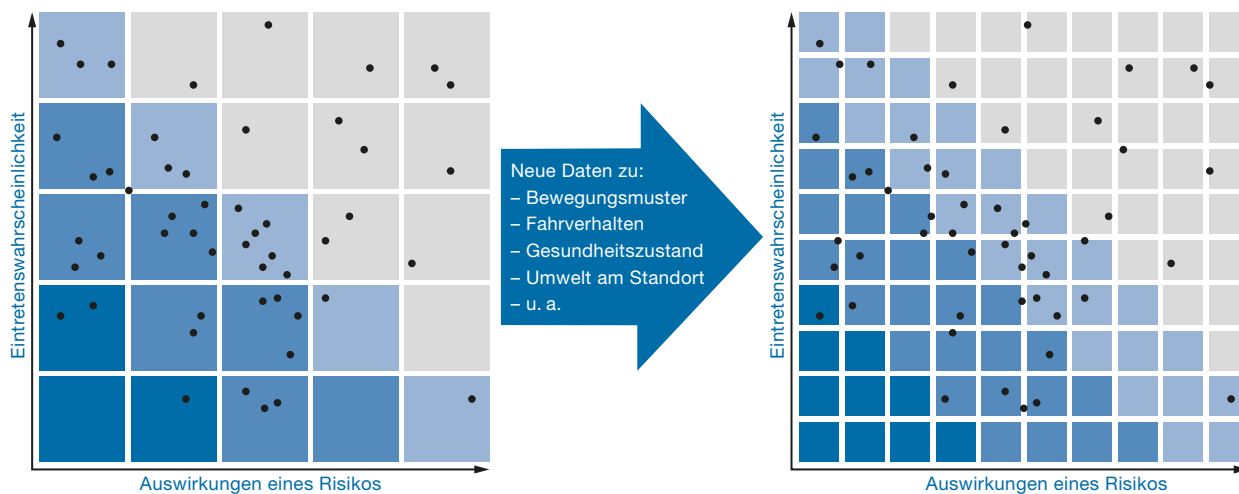
Da Daten zum Nutzungsprofil und Verhalten Merkmale beschreiben, welche in hohem Masse dem individuellen Einfluss unterliegen, können sie dazu dienen, Versicherte während der Vertragslaufzeit zur Risikominimierung anzuhalten. Der Kundennutzen steigt somit nicht nur durch die Prämienreduktion, sondern auch durch erweiterte Dienstleistungen hinsichtlich risikoreduzierender Massnahmen.

Zukünftige Entwicklung

Neben der Art der Daten spielt die Häufigkeit des Datenaustausches eine bedeutsame Rolle für die Individualisierbarkeit von Versicherungsangeboten. Das Spektrum reicht von punktueller Datenerfassung bis hin zur permanenten Datenübermittlung, die besonders innovative Modelle zu ermöglichen scheint, aber auch hohe Anforderungen an die Infrastruktur stellt.

Mit dem technologischen Fortschritt und dem Ausbau der Infrastruktur wird dies in Zukunft möglich und betriebswirtschaftlich sinnvoll werden. Eine Studie des Zentrums für Risk & Insurance kommt zum Schluss, dass in unserer digitalen Welt noch viel Potenzial für innovative Geschäftsmodelle im Bereich des Risikotransfers besteht. Die Untersuchung hat gezeigt, dass individualisierte Lösungen bislang vorwiegend – aber dennoch spärlich – von den etablierten Versicherungsgesellschaften angeboten werden. Technologieriesen wie Google oder Amazon und Insurtechs haben dieses Feld in der Schweiz bis jetzt jedenfalls noch kaum betreten. Verschiedene Gründe sind denkbar dafür, dass solche Ansätze nicht weiter verbreitet sind. Sobald jedoch diese Akteure mit neuen, auch datengetriebenen Geschäftsmodellen in den Versicherungsmarkt eintreten, ist eine verstärkte Marktdynamik zu erwarten.

| DATENTYPEN | | | |
|--------------------------------|--------|-------------------------------------|-----------|
| | | statisch | dynamisch |
| INDIVIDUELLE BEEINFLUSSBARKEIT | gering | Demografie oder Objekteigenschaften | Kontext |
| | hoch | Nutzungsprofil | Verhalten |



Moderne Datenerfassungs- und -verarbeitungstechnologien ermöglichen eine feinere Risikoklassifizierung



Johannes Becker, Dr.

ist Dozent am Zentrum für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law.



Matthias Erny, Dr.

ist Lehrbeauftragter am Zentrum für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law.



Angela Zeier Röschmann, Dr.

ist Dozentin und stellvertretende Leiterin des Zentrums für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law.



Elisabeth Arisov

ist wissenschaftliche Assistentin am Zentrum für Risk and Insurance an der ZHAW School of Management and Law.

Disruptive Compliance

Die Digitalisierung bringt im Bereich der Compliance neue Möglichkeiten und Herausforderungen mit sich.

Mithilfe einer Compliance-Management-Software können Unternehmen Governance-, Risk- und Compliance-Informationen fast lückenlos und themenbezogen analysieren und auswerten. Die daraus generierten Berichte helfen Unternehmen, die nötigen Compliance-Massnahmen zu ergreifen. Auch Aufsichtsbehörden können neue Technologien einsetzen, um die Effizienz ihrer Untersuchungstätigkeit zu steigern.

Entwicklungen auf Behördenseite

Aufsichtsbehörden müssen bei ihrer Arbeit moderne Technologien einsetzen, um mit den digitalen Entwicklungen auf Unternehmensseite Schritt zu halten. Damit soll u. a. die Untersuchungstätigkeit erleichtert und deren Effizienz gesteigert werden:

Neue Beweismittel

Die Wettbewerbskommission (WEKO) hat ein Screening-Tool entwickelt, das Ausschreibungsunterlagen analysiert. Mithilfe statistischer Methoden werden Auffälligkeiten im Verhaltensmuster der Offerenten aufgezeigt und unzulässige Wettbewerbsabreden identifiziert.

Erleichterung Datenerhebung und -verwertung

Die FINMA betreibt eine Zustell-, Versand-, Erhebungs- und Kollaborationsplattform, deren Ziel es ist, die Effizienz bei Erhebung und Auswertung von Aufsichtsdaten zu steigern. Dies gilt sowohl für den strukturierten (Daten, die in einer bestimmten Struktur organisiert und dadurch identifizierbar sind) als auch den unstrukturierten (nicht identifizierbare Daten) Datenbereich.

Erleichterung der Compliance-Pflichten

Die aktuelle Revision des Beschaffungsrechts bringt für Beschaffungsstellen Neuerungen, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung und Compliance von besonderer Bedeutung sind: Danach sind Vergabestellen verpflichtet, bei Verdacht auf Kartellabsprachen eine Meldung bei der Wettbewerbsbehörde zu erstatten. Gewisse Kantone entwickeln derzeit Screening-Tools zur Aufdeckung solcher Verdachtsmomente.

Bedeutung für Compliance Officers

Compliance Officers sind aufgrund der Digitalisierung vermehrt mit neuen Technologien und deren Auswirkung konfrontiert. Regelmässige Weiterbildungen sind für Compliance Officers daher unumgänglich.

Veränderung der Compliance-Bemühungen

Durch die rasante Digitalisierung steigt nicht nur das Risiko der Entdeckung von Verstössen gegen geltendes Recht an, sondern die Nachweisbarkeit wird auch vereinfacht. Diese Entwicklung sowie die zunehmende Verschärfung der Rechtsprechung müssen sich Compliance Officers stets vor Augen halten. Ihnen obliegt daher die Aufgabe, die Mitarbeitenden zu sensibilisieren und über die internen Abläufe im Zusammenhang mit der Meldung von potenziellen Verstössen aufzuklären.

Lebenslange Weiterbildung

Compliance Officers entwickeln sich immer mehr zu IT-Spezialisten: Um interne Audits durchzuführen oder im Falle einer Hausdurchsuchung einer Behörde die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen, müssen Compliance Officers mit dem eigenen IT-System vertraut sein. Die Digitalisierung erlaubt Compliance Officers aber auch, neue Compliance-Massnahmen (z.B. Ampelwarnsysteme) zu entwickeln.

Erleichterung des Compliance-Monitorings

Die Digitalisierung dient Compliance Officers dazu, Compliance-Massnahmen rascher umzusetzen, da wichtige Informationen den Mitarbeitenden umgehend via Intranet zur Verfügung gestellt werden können. Dadurch kann eine Informationsasymmetrie bei den Mitarbeitenden verhindert werden.

Bedeutung für Unternehmen

Die Digitalisierung verändert die Anforderung an die unternehmensinterne Compliance. Besonders stark wird die Compliance-Tätigkeit zurzeit durch die Technologien der Data Analytics und der Cloud-Lösungen beeinflusst:

Beschleunigung von Internal Investigations

Data Analytics ist eine wissenschaftliche Vorgehensweise, bei welcher Daten aus verschiedenen Datenquellen extrahiert und untersucht werden. Unternehmen haben so die Möglichkeit, über Plattformen auf riesige Datenpools zuzugreifen und diese Daten mit modernen Analysen zu durchleuchten. Mittels Algorithmen können Unternehmen Muster erkennen, die für Menschen praktisch unsichtbar sind, etwa um verdächtige Transaktionen aufzuspüren. Diese digitalen Verfahren sind im Vergleich zu herkömmlichen Massnahmen erheblich schneller und langfristig günstiger.

Erhöhte Sorgfaltspflichten

An der Implementierung von Cloud-Lösungen wird kaum ein Unternehmen vorbeikommen. Die Cloud ist ein globales Netzwerk von Servern, das wie ein grosses Ökosystem funktioniert und die Speicherung oder Verwaltung von Daten bezweckt, sodass diese Daten von jedem internetfähigen Gerät online erreicht werden können. Die Vorteile der Auslagerung von Daten auf eine Cloud sind die erhöhte Flexibilität, die niedrigen Kosten und der geringe administrative Aufwand. Es besteht indes die Gefahr, dass Unternehmen die Hoheit über ihre Daten verlieren, da diese einem externen Cloud-Provider anvertraut sind. Nichtsdestotrotz bleibt immer der Nutzer des Cloud-Dienstes für die Sicherheit seiner Daten und die Einhaltung von gesetzlichen Normen und unternehmensinternen Compliance-Massnahmen (z.B. Datenschutzrichtlinien) verantwortlich.

Economy of Scale and Scope bei Schulungen

Der technische Fortschritt ermöglicht es Unternehmen, audiovisuelle Kommunikations- und Schulungsmodule zu entwickeln, welche die Vermittlung und Einhaltung von Compliance-Vorgaben auf attraktive Art vereinfachen. Durch E-Learning-Programme wird den Mitarbeitenden räumlich und zeitlich flexibles Selbstlernen ermöglicht. Für Unternehmen stellt dies eine zeit- und kosteneffiziente Lösung dar, weil in kurzer Zeit viele Mitarbeitende an verschiedenen Orten

und in unterschiedlichen Sprachen geschult und sensibilisiert werden. Das E-Learning kann entsprechend den individuellen Bedürfnissen und Vorgaben der Unternehmen ausgestaltet werden. Trotz Digitalisierung ersetzt das E-Learning die unmittelbare Mitarbeitendenschulung nicht: Diese sollte alle 12 bis 18 Monate durchgeführt werden, damit Mitarbeitende auch die Möglichkeit haben, interaktiv Fragen zu stellen und erlebte Compliance-Situationen im Geschäftsalltag zu diskutieren.

Quo vadis?

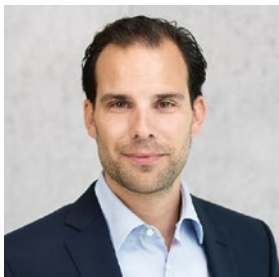
Die Digitalisierung wird auch in den kommenden Jahren fortschreiten und die Entwicklung neuer Technologien im Bereich der Compliance begünstigen. Behörden und Unternehmen müssen gleichermassen gewappnet sein, um den Anschluss an diese Entwicklungen nicht zu verlieren. Die Bewältigung der Regulierungsflut für Unternehmen sowie die Durchsetzung der relevanten Normen durch Behörden wird mit der Digitalisierung zunehmen.

Behörden werden neue Technologien und Tools nutzen, um in Zukunft Verstösse schneller und systematischer aufzudecken. Unternehmen sind somit gut beraten, die Entwicklung digitaler unternehmensinterner Compliance-Tools proaktiv anzugehen und ausserdem ihre Compliance Officers entsprechend aus- und weiterzubilden. Die Compliance Officers müssen ihrerseits das Compliance-Management-System digital weiterentwickeln, um potenzielle Verstösse rechtzeitig zu erkennen und zu verhindern.



Patrick Krauskopf, Prof., Dr. iur., LL.M., RA

ist Leiter des Zentrums für Wettbewerbs- und Handelsrecht an der ZHAW School of Management and Law sowie Chairman von Agon Partners Legal AG. Zuvor war er WEKO-Vizedirektor und Gerichtsschreiber am obersten Schweizer Gericht.



Fabio Babey, Dr. iur.

ist Dozent an der ZHAW School of Management and Law, Studiengangleiter des CAS Compliance Officer und Managing Director von Agon Partners Legal AG. Als externer Compliance Officer berät er börsennotierte Unternehmen im Bereich des Kartellrechts und der Compliance.



Querdenker als Beruf

Alumnus Christoph Meili gründete vor nicht allzu langer Zeit die Company Factory. In nur 18 Monaten verzeichnet er bereits 39 Kunden, 25 Mitarbeitende und hat bereits über 80 Projekte realisiert. Die Welt aus einer teils naiven Perspektive zu betrachten und mit traditionellen Ansätzen zu brechen, gehört zu seinem Tagesgeschäft.

Text:

Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

Hauptsächlich führen Meili und sein Team bestehende Unternehmen in die Zukunft. Bei KMU kann dies auch in Form der Nachfolgeregelung geschehen. Für veränderungswillige Unternehmen baut er selbsttragende Standbeine auf, an welchen sich die Company Factory unternehmerisch beteiligt. «All dies erreichen wir, indem wir uns täglich überlegen, wie man etwas noch anders und besser machen könnte als bisher», so Meili. Für Waldmann (deutscher Mittelständler mit Ableger in der Schweiz) ist Meili z. B. in der Testphase für die Markteinführung einer neuen, digital vernetzten Lichtlösung im Care-Bereich verantwortlich.

Der Winterthurer ist überzeugt, dass die heutigen Veränderungen in der Welt neue Antworten in der Transformation bestehender Unternehmen und deren Geschäftsmodelle erfordern. Traditionelle Berater helfen da

ALUMNI

oft nicht weiter, da es bei vorgeschlagenen Strategien bleibt. «Wir setzen gleich um und beackern neue Geschäftsbereiche», betont Christoph Meili, «zudem haben traditionelle Unternehmen oft zu wenig Ressourcen, fehlende Fähigkeiten und kennen sich mit der Einbindung in bestehende, komplexe Marktsysteme nicht gut genug aus.»

Meili ist überaus erfolgreich mit seiner Company Factory und sieht dafür klare Gründe: «Die Digitalisierung alleine löst die aktuellen Herausforderungen vieler KMU, aber auch grosser Unternehmen nicht. Wir haben wohl mit unserer Idee, Firmen anders umzukrempeln, den Nagel auf den Kopf getroffen, und mich freut es, weil wir einen Impact erzielen und so einen Beitrag zu einer erfolgreichen Zukunft der Schweizer Unternehmenslandschaft leisten können. Ich habe schon immer gerne Dinge aus einem anderen Blickwinkel betrachtet.»

Christoph Meili

Der gebürtige Winterthurer ist das Herz und die Seele der Company Factory und hat einige Jahre Beratungs- und auch Gründungserfahrung. Meili schloss an der SML mit dem Master in Business Administration ab, hatte verschiedene Positionen bei Rieter inne, arbeitete fünf Jahre als Strategieberater und leitete zwei Jahre das Business Development für eine internationale Softwarefirma, bis er 2017 mit zwei Partnern die Company Factory gründete.



Es geht auch anders

SML-Alumna Florentina Gojani testet Kleinwohnformen, um sie gesellschaftstauglich zu machen. Die Pionierarbeit in Zürich Altstetten läuft seit etwas mehr als einem Jahr.

Text:

Juerg Hostettler, Leiter Kommunikation

Auf den ersten Blick sieht es aus wie ein grüner Anhänger. Es handelt sich aber um ein fahrbares Haus, wiegt drei Tonnen, enthält eine Küche, eine Nasszelle und einen Wohn-, Arbeits-, Ess- und Schlafbereich – und die komprimierte 1-Zimmer-Wohnung funktioniert netz-unabhängig. «Uns ging es darum, den ökologischen Fussabdruck zu verbessern. Den bisherigen Testergebnissen zufolge können wir den Primärenergieverbrauch um bis zu 90 Prozent reduzieren. Das tägliche Leben gestaltet sich zudem sehr effizient und ökologisch.»

Florentina arbeitet zusammen mit Alesch Wenger als Kollektiv Winzig – das Projekt heisst «immergrün». Zurzeit geht es darum, klare Prozesse für die Bewilligungspraxis zu erörtern und zu etablieren. Sie beraten Interessierte bereits jetzt und möchten mittelfristig diese Art von Wohnen in der Gesellschaft verankern. Florentina ist überzeugt: «Wenn man bedenkt, dass es bereits Minihäuser im Angebot gibt, welche die Energieziele 2050 erfüllen, so lohnt es sich, heute Pionierarbeit zur rechtlichen Etablierung solcher Bauprojekte zu leisten – für eine grünere und sich durch Nachverdichtung auszeichnende Schweiz.»





Florentina Gojani

studierte an der SML Betriebswirtschaft. «Vor allem habe ich da gelernt, die Dinge zu hinterfragen und gleichzeitig strukturiert und vernetzt zu denken und zu handeln – Skills, von denen ich während meiner jetzigen Selbstständigkeit Gebrauch machen kann.»



Kennen Sie Maxon?

Kaum jemand vermutet, dass im beschaulichen Sachseln im Kanton Obwalden ein bodenständiges Unternehmen angesiedelt ist, das Kometen im Weltall nachjagt und dem sogar der Sprung auf den Mars gelungen ist. Maxon ist Weltmarktführer für anspruchsvolle Antriebe, die zuverlässig in der hochkomplexen Formel 1 oder in den unerforschten Weiten des Weltalls durch die NASA eingesetzt werden.

Die Geschichte nahm ihren Lauf am 5. Dezember 1961 im Rathaus von Sarnen. Das Unternehmen wurde unter dem Firmennamen Interelectric Sachseln AG von den Brüdern Erwin und Artur Braun gegründet. Die ersten hergestellten Produkte waren Scherfolien für die Braun-Rasierer. Angeführt von seinem damaligen innovativen Geschäftsführer Bodo Fütterer, entwickelte das Unternehmen bald darauf einen Minirasierapparat mit einem Akkubetrieb in Streichholzschachtelgrösse, welcher dem Stand der Technik weit voraus war. Diese Entwicklung gab fortan die Marschrichtung der technologischen Kompetenz des Unternehmens vor.



Altar Yilmazer

ist in der Abteilung International Business der ZHAW für das Business Development zuständig und bildet dadurch die Schnittstelle zwischen den Unternehmen und den Akademikern. Zuvor arbeitete er jahrelang als Business Development Manager und Marketing Manager mit Kunden aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie.



Mars Helicopter Scout (MHS) der NASA mit sechs Antriebssystemen von Maxon für ihre Mission 2021

Die zweite Hälfte der Achtzigerjahre war geprägt von internationaler Expansion. Zu Tochtergesellschaften in Deutschland, den USA und Japan kamen zahlreiche Vertriebspartner rund um den Globus hinzu. Zu Beginn der Neunzigerjahre läutete eine seltsame Anfrage ein ausserirdisches Jahrzehnt ein. Das Unternehmen wurde gefragt, ob es einen Motor bauen könne, der bei -100°C funktioniere. Schliesslich markierte 1997 ein besonderes Jahr für das Obwaldner Unternehmen. Das Marsmobil «Sojourner» von der NASA landet mit elf Maxon-Motoren auf dem geheimnisvollen Roten Planeten. Die Motoren mussten Extrembedingungen wie einen Temperaturwechsel von -120°C bis $+25^{\circ}\text{C}$, Erschütterungen sowie die spezielle Atmosphäre auf dem Mars aushalten. Weitere Einsätze im Weltall folgten mit der ESA, mit NASA-Sonden sowie mit der europäischen Kometensonde «Rosetta».

1999 wurde mit einer Neustrukturierung der Namenswechsel zu Maxon Motor AG vollzogen. 2007 wurde der Geschäftsbereich Medizintechnik eingeführt. Heute konzentriert sich das Unternehmen auf die Bereiche Medizin, Aerospace, Transport, Industrieautomation sowie E-Mobility und Robotics. Im Unternehmen arbeiten weltweit rund 3000 Personen. Ausserdem setzte das Unternehmen im Jahr 2018 526 Millionen Franken um.

Das Jahr 2019 zeichnet mit dem Markenwechsel zu «Maxon» einen neuen Beginn in der Unternehmensgeschichte aus. Es ist der Wandel vom Komponentenlieferanten zum Systemanbieter. Gesamtlösungen, bestehend aus Motoren, Getriebe, Sensoren, Controller, Batterien und Software, sollen dem Unternehmen helfen, sich im hart umkämpften Marktumfeld neu zu positionieren und sich als Gruppe weiterzuentwickeln. Nach wie vor von Sachseln im Kanton Obwalden aus.

7 TIPPS

1. Unterscheide zwischen Querdenkern und Quertreibern

Hauptaufgabe eines Chefs ist es, ein Team zusammenzustellen. Als Chef musst du nicht alles können, aber du musst deine Leute richtig schulen und einteilen. Du musst erkennen, was sie können und was nicht. Und das musst du ihnen auch kommunizieren. Die Selbstwahrnehmung ist nicht bei allen gleich gut.

Da gilt es auch zwischen Querdenkern und Quertreibern zu unterscheiden. Quertreiber machen aus dem Ego heraus einfach das Gegenteil von dem, was man gemacht hat, damit sie sagen können, sie hätten was verändert. Der Querdenker hingegen hinterfragt, was gut oder schlecht ist am Bisherigen. Wenn es gut ist, behält er es bei – wenn es schlecht ist, ändert er etwas. Querdenker brauchen wir, Quertreiber nicht.

2. Hinterfrage und konzentriere dich aufs Wesentliche

Mein Vater und mein Grossvater haben schon gesagt: Du musst Wichtiges von Unwichtigem trennen. Viele Leiter kümmern sich aber um jeden kleinen Sch... Im Wirtschaftsleben kann das nicht sein – die Zeit ist begrenzt und man muss auch genug regenerieren. Du kannst und sollst nicht alles selber machen – überlasse es den Leuten, die es besser können. Lass sie machen, sie können das schon. Vertraue ihnen. Kümmere dich um das, was du am besten kannst.

3. Arbeite mit guten lokalen Partnern

Sei fair zu deinen Lieferanten und Kunden. Dann hast du langfristig auch Erfolg. Vielleicht nicht jedes Jahr – es gibt nun mal gute und schlechte Jahre. Ich weise meine Leute z. B. auch an, einem guten lokalen Partner mehr zu bezahlen als einem weitentfernten Lieferanten. Einkäufer möchten es immer günstiger haben – das ist klar –, ich sag dann aber, gib den Auftrag jenem in der Nähe, weil wir in zehn Jahren auch noch mit ihm arbeiten wollen.

4. Erfülle die Kundenerwartung

Der Kunde hat einen Anspruch und man muss authentisch sein. Also nichts erzählen, was nicht ist. Die Qualität muss so hoch sein, dass sie dem Anspruch der Kunden entspricht – auch wenn das manchmal nicht einfach ist.

5. Sei eine Inspiration

Wenn du nicht sicher bist, ob du etwas tun sollst oder ob dieser oder jener Schritt richtig ist, frage dich: Ist es inspirierend für andere? Wenn es das nicht ist, ist es meistens keine gute Wahl.

6. Bleibe ruhig

Die Schweizer sind ein ruhiges und entspanntes Volk, ich schätze das sehr. Sie müssen nicht alles Neue an sich reissen und alles ändern. Beobachte Dinge, schlaf drüber, denk drüber nach. Handle nicht aus der ersten Emotion heraus ... «Immer ruhig bleiben, das wird schon» ist das Motto.

7. Querdenken sollte Standard sein

Schade, dass man darüber überhaupt diskutieren muss :-). Quertreiber braucht es nicht und Querdenken sollte Standard sein. Wenn ich nur Leute um mich habe, die einfach immer meiner Meinung sind oder immer alles tun, wie man es schon immer gemacht hat, komme ich als Führungsperson nicht weiter – also muss ich Querdenken fördern.



Jupp Philipp

ist seit Herbst 2018 Inhaber der Fortis Watches AG in Grenchen. Seit 27 Jahren ist er Schlagzeuger einer Punkrockband und führte in der Vergangenheit Firmen im Bereich Fruchtsaftkonzentrat und Lebensmittelfarbstoffe zum Erfolg. Jupp Philipp übernahm z. B. die Firma Vulcolor in Österreich 2008 kurz vor dem Konkurs – heute ist sie Weltmarktführer im Holundermarkt.

Für «Competence» hat der 43-jährige gebürtige Bayer 7 Tipps zum Querdenken zusammengetragen, die er als Momentaufnahme versteht.

Inside out anstatt outside in

Wie sich die Perspektive von Unternehmen auf Nachhaltigkeit umkehrt

Politische und zivilgesellschaftliche Akteure erwarten vermehrt von Unternehmen, sich an der Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen zu beteiligen. Mit den Sustainable Development Goals (SDGs) existiert seit 2015 ein internationaler Handlungsrahmen, der sowohl soziale als auch wirtschaftliche und ökologische Ziele für eine nachhaltige Entwicklung definiert. Um die ambitionierte Nachhaltigkeitsagenda erfolgreich umzusetzen, braucht es auf Ebene der Unternehmen eine neue Perspektive und Herangehensweise im Bereich Nachhaltigkeit.

Im Wissen um die Bedeutung der Legitimität und der gesellschaftlichen Akzeptanz ihrer Tätigkeit investieren Unternehmen bereits seit Längerem freiwillig in gesellschaftliche und ökologische Leistungen. Damit diese Leistungen glaubhaft an Anspruchsgruppen kommuniziert und verglichen werden können, müssen sie nachgewiesen und gemessen werden. Diese Leistungsnachweise durch Unternehmen erfolgen überwiegend aus einer Inside-out-Perspektive: mit Blick auf die organisationalen Voraussetzungen und die erbrachten unternehmerischen Leistungen. Lediglich eine sehr geringe Anzahl an Unternehmen setzt ihre veröffentlichten Zahlen zur Nachhaltigkeit in einen grösseren Kontext oder orientiert sich bei der Formulierung ihrer Ziele an äusseren Referenzrahmen.

Inside out: Beitrag zur Bekämpfung globaler Herausforderungen ist gering

Für die Darstellung der Nachhaltigkeitsleistung werden in Nachhaltigkeitsberichten am häufigsten

absolute Indikatoren ohne Bezug zum Kontext verwendet – beispielsweise die absoluten Treibhausgasemissionen oder der absolute Energiebedarf des Unternehmens. Obwohl nicht kontextuelle oder selbstreferenzielle Berichte von Unternehmen wertvoll sind, indem sie den Blick auf notwendige Verbesserungen richten und die Erwartungen mancher Stakeholder erfüllen, scheitern sie doch in einem wesentlichen Punkt: Sie ermöglichen keine sinnvolle Bewertung der Beiträge, die das Unternehmen zu den grösseren ökologischen oder sozialen Herausforderungen auf regionaler oder globaler Ebene leistet. Das heisst, eine Einschätzung, welchen Beitrag ein Unternehmen in Bezug auf global angestrebte Entwicklungsziele leistet, bleibt aus.



Perspektivenwechsel mithilfe der SDGs

Hier zeichnet sich eine Änderung ab, seit mit den SDGs ein global akzeptierter Rahmen für soziale, wirtschaftliche und ökologische Ziele vorliegt. Dort sind nicht nur die globalen Herausforderungen konkret genannt, sondern auch mit quantifizierten Zielen versehen. Dadurch wird es möglich, die Leistungen einzelner Akteure wie Staaten oder Unternehmen in Bezug zum gesellschaftlich notwendigen Ausmass der Verbesserung zu setzen und aus dieser Perspektive (outside in) zu beurteilen. Dies ist ein wichtiger Schritt, denn nur im Kontext eines solchen Referenzrahmens ist es möglich, die Nachhaltigkeitsleistungen einer Organisation zu beurteilen.

Outside in: Operationalisierung der SDGs für den Unternehmenskontext

Die SDGs werden von Unternehmen bereits rege genutzt. Eine Studie unter der Leitung des Center for Corporate Responsibility der ZHAW School of Management and Law hat für die Schweiz gezeigt, dass Unternehmen die SDGs vor allem zur Strukturierung und Darstellung der eigenen Nachhaltigkeitsleistung nutzen.

Um Unternehmensleistungen auch quantitativ in einem echten Outside-in-Ansatz in Bezug zu den globalen Zielen zu setzen, fehlen aber bis heute weitgehend sowohl konzeptionelle Grundlagen als auch Datengrundlagen. Das heisst, eine Operationalisierung der SDGs für die Anwendung im Unternehmenskontext muss erst noch entwickelt werden. Mit «The Gap Frame» liegt ein erster Ansatz vor, die SDGs, die ja auf globaler Ebene formuliert sind, in relevante Aktionen auf nationaler Ebene zu übertragen und so für relevante Akteure wie Unternehmen nutzbar zu machen. Am weitesten vorangeschritten ist die Entwicklung von kontextbasierten Ansätzen der Nachhaltigkeitszielsetzung und Berichterstattung im

Zusammenhang mit dem Klimawandel (SDG 13). Hier hat die «Science Based Targets»-Initiative wertvolle Pionierarbeit geleistet und methodische Grundlagen erarbeitet, die bereits von vielen Unternehmen angewendet werden.

Nachholbedarf bei der Quantifizierung sozialer Themen

Umweltthemen, die an Stoff- und Energieflüsse gebunden sind, lassen sich tendenziell einfacher quantifizieren als soziale Themen. Entsprechend besteht bei der Operationalisierung und damit Quantifizierung von sozialen Themen grosser Nachholbedarf. An diesem Punkt setzt ein Forschungsprojekt an, das vom Center for Corporate Responsibility im Rahmen des neuen ZHAW-Schwerpunkts «Gesellschaftliche Integration» realisiert wird. Ausgehend von den Vorarbeiten zu SDG 13 und weiteren in der Literatur diskutierten Ansätzen werden Grundlagen für eine Operationalisierung gesellschaftlicher Themen geschaffen. Das Forschungsprojekt zielt auf die Entwicklung geeigneter methodischer Ansätze zur Realisierung einer Outside-in-Perspektive für das SDG 8 «Menschenwürdige Arbeit für alle» ab.



Herbert Winistörfer, lic. phil. II

ist Dozent und Leiter der Fachstelle Corporate Responsibility (www.zhaw.ch/ccr) der ZHAW School of Management and Law. Darüber hinaus ist er für den PRME-Forschungsschwerpunkt «Corporate Responsibility Management» zuständig.



Marie-Christin Weber

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Corporate Responsibility. Zudem ist sie PRME-Koordinatorin der ZHAW School of Management and Law.



Ina-Maria Walthert, Dr.

ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachstelle Corporate Responsibility (www.zhaw.ch/ccr) der ZHAW School of Management and Law. Zudem ist sie Projektansprechpartnerin für das oben genannte Forschungsprojekt zum SDG 8 im Zuge des ZHAW-Forschungsschwerpunkts «Gesellschaftliche Integration».

Querdenken

Mit schöner Regelmässigkeit wird in der Managementliteratur und auf Unternehmerkonferenzen das Loblied auf das Querdenken angestimmt. Der provokative Gebrauch von Informationen ist jedoch arg bedroht und beeinflusst die Entwicklung von künstlicher Intelligenz.

Dafür, was wir umgangssprachlich als Querdenken bezeichnen, hat Edward de Bono 1967 den Begriff «Laterales Denken» geprägt. Es soll das logisch-lineare Denken nicht ersetzen, sondern ergänzen. Mit lateralem Denken soll aus bekannten Mustern ausgebrochen werden. Gemäss de Bono gelingt das nur durch den «provokativen Gebrauch von Informationen» und das «Überwinden anerkannter Konzepte». Ein gutes Beispiel dafür ist die Entdeckung des Magenkeimes *Helicobacter pylori* und seine Rolle bei der Entstehung von Magengeschwüren. Barry Marshall und Robin Warren, beides australische Forscher, kamen durch einen Zufall bereits Anfang der Achtzigerjahre auf die Idee, dass nicht Stress oder falsche Ernährung, sondern ein Bakterium die Ursache für die meisten Magengeschwüre ist. Erst ein schmerzhafter Selbstversuch von Barry Marshall vermochte viele Jahre später das Forschungsestablishment (und das Nobelpreiskomitee) davon zu überzeugen.

Belohnungen ersticken Kreativität

Die Voraussetzung für den provokativen Gebrauch von Informationen und das Überwinden anerkannter Konzepte ist Kreativität – und diese ist durch zweierlei arg bedroht. Erstens erstickt die grassierende Incentivierungswut in den meisten privatwirtschaftlichen und mittlerweile auch vielen öffentlichen Unternehmen die Kreativität mehr, als dass sie diese fördert. Das hat Sam Glucksberg 1962 mit einem eindrücklichen Experiment bewiesen. Menschen, denen eine Belohnung in Aussicht gestellt wird, sind zwar in Routineaufgaben schneller und effizienter als die nicht incentivierten. Bei kreativen Aufgaben nützen in Aussicht gestellte Belohnungen aber nicht nur nichts, sondern schaden sogar. Sie führen zu weniger kreativen Lösungen. Eine zweite Gefahr fürs kreative Denken liegt im sich immer mehr verbreitenden Denken der sozialen Erwünschtheit.

**Es ist heute nicht nur unziemlich, politisch
unkorrekt zu handeln. Es darf bereits auch
nicht mehr politisch unkorrekt gedacht werden.**

Das zeigen beispielsweise Meinungsumfragen im Vorfeld von Abstimmungen, welche immer häufiger von den tatsächlichen Resultaten abweichen. Abgesehen davon, dass das an totalitäre Systeme erinnert, darf bezweifelt werden, dass Denken in vorseilendem Gehorsam die Kreativität fördert.

KI findet nur Lösungen im Rahmen bekannter Konzepte

Mit digitalem Blick stellt sich die Frage, ob im Zeitalter der künstlichen Intelligenz (KI) menschliche Kreativität denn überhaupt noch nötig ist. Die heute verfügbare KI produziert zwar immer einmal wieder überraschende und durch den sie programmierenden Menschen nicht erklärbare Resultate. Sie basiert aber immer noch auf mathematischen und statistischen Verfahren, funktioniert also logisch-linear. Computer lösen schon seit Längerem mehr und mehr Routineaufgaben schneller und qualitativ besser als der Mensch. Mit KI entwickeln sich Maschinen nun aber immer mehr auch zu Problemlösern. Vor zwei Jahren hat Googles KI AlphaGo die weltbesten Go-Spieler nicht nur geschlagen, sondern regelrecht deklassiert. Die KI kam sogar auf einen Spielzug, der auch für die menschlichen Spieler eine Überraschung war. Die mehrere tausend Jahre alte und komplizierte «Welt» von Go ist aber klein und durch wenige Spielregeln definiert. Obwohl der neue Spielzug als kreativ bezeichnet werden kann, werden AlphaGo und seine digitalen KI-Kollegen bis auf Weiteres nur Lösungen finden, welche sich im Rahmen bekannter Konzepte bewegen.

Am Querdenken wird sich der Computer noch geraume Zeit die Zähne ausbeissen. Das ist die Chance für den Menschen. Wenn dieser das Rennen gegen die KI nicht verlieren will, tut er gut daran, sich im Querdenken zu üben. Eine Voraussetzung dazu ist ein unternehmenskulturelles Umfeld, welches die Kreativität fördert. Kadavergehorsam und in Aussicht gestellte Belohnungen müssen beerdigt und durch Freiräume ersetzt werden. Es muss für kritisches, unkonventionelles und provokatives Denken (wieder) Platz geschaffen werden.



Andri Färber, lic. oec. publ.

ist Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik an der
ZHAW School of Management and Law.

What if?

«Niemand konnte den Sturm kommen sehen.» Das war in den Jahren nach der Finanzkrise von 2008 das gängige Narrativ unter hohen Managern von Banken. Es war ein Jahrhundertereignis, ein einmaliger Fehltritt – und ergo sei es nicht nötig, das Finanzsystem grundlegend zu reformieren.

Das ist Unfug. Die Krise, die vor zehn Jahren durch die Bankenwelt fegte, kam nicht aus heiterem Himmel. Viel wurde seither über ihre Ursachen geschrieben, doch der Kern der Krise lag vor allem in einem: In der Unfähigkeit der damaligen Akteure, in Szenarien zu denken. Sie versäumten es, die «What if?»-Frage zu stellen. Bestes Beispiel dafür lieferte das Management der UBS, das sich bis kurz vor dem Knall nicht einmal bewusst war, welche Risiken in der Bilanz der Bank schlummerten.

Im Rückblick auf einschneidende Ereignisse folgt die Kausalkette immer einem scheinbar logischen Verlauf. Jedes Vorkommnis musste zwangsläufig zum nächsten führen. Das Attentat von Sarajevo musste zum Weltkrieg führen. Der Börsencrash von 1929 musste zur Grossen Depression führen. Und genau so musste die Blase am amerikanischen Immobilienmarkt zur Finanzkrise von 2008 führen.

Doch das Wissen um den Verlauf der Geschichte vernebelt das Verständnis, dass der Gang der Ereignisse aus dem Blickwinkel der Gegenwart keineswegs vorgespurt ist. Es war Anfang 2007, als sich erste Risse

am US-Immobilienmarkt zeigten; alles andere als logisch, dass das globale Finanzsystem 20 Monate später in den Abgrund gerissen würde.

Nur wer damals die «What if?»-Frage stellte, setzte sich mit diesem Extremszenario auseinander.

Das ist heute nicht anders. Die USA und China liefern sich einen Handelsdisput, aber kaum jemand geht davon aus, dass es zwischen den beiden Grossmächten zu einer ernsthaften Eskalation kommt. What if? Was ist, wenn die Weltwirtschaft wieder in zwei Einflussphären zerfällt? Was bedeutet das für die weitverzweigten, filigran abgestimmten Lieferketten?

Oder: Auch nach zehn Jahren extremster Geldpolitik ist von Inflation nichts zu sehen. Kaum jemand geht davon aus, dass es zu einem sprunghaften Anstieg der Teuerung – und damit der Zinsen – kommen könnte. What if?

Die besten Managerinnen, die besten Investoren zeichnen sich nicht mit genialen Geistesblitzen aus, sondern mit der Fähigkeit, in Szenarien zu denken. Mit der Fähigkeit, die «What if?»-Frage zu stellen und mögliche Konsequenzen zu deklinieren. Sich ständig zu fragen, wo man falschlügen könnte, was in der eingeschlagenen Strategie schiefgehen könnte. Eine gesunde Paranoia zu leben: Das ist querdenken.



Mark Dittli

ist Chefredaktor und Gründungspartner der digitalen Finanzplattform «The Market» (www.themarket.ch). Von 2000 bis Ende 2017 arbeitete er für die Finanzzeitung «Finanz und Wirtschaft», davon fünf Jahre als Korrespondent in New York und die letzten sechs Jahre als Chefredaktor. 2018 war er am Aufbau des Online-Magazins «Republik» beteiligt. Dittli hat Betriebswirtschaftslehre an der ZHAW studiert (Abschluss 1999) und ist Träger des CFA-Abschlusses (Chartered Financial Analyst).



Bildung – die wesentliche Essenz einer prosperierenden Gesellschaft

Als Professorin an der ZHAW vernehme ich zuweilen tiefe Seufzer: «Müssen wir das wirklich lesen? Ist das prüfungsrelevant?». Die Frage weckt Zweifel, ob verstanden wird, was für ein riesiges Privileg «lernen dürfen» überhaupt ist. Das ist kein Vorwurf an die Personen, welche die Frage stellen, denn wer in unseren Breitengraden aufwächst, für den ist Bildung etwas Selbstverständliches. Wieso sollte man das also besonders schätzen? Da muss man ja einfach durch! Und am besten mit einem möglichst vertretbaren Aufwand.

Wie wichtig ein funktionierendes Bildungssystem jedoch für das Wohlergehen einer Gesellschaft ist, zeigt sich insbesondere in Ländern, in welchen ein solches fehlt oder noch zu wenig gut etabliert ist.

Bildung als Grundlage für ein eigenständiges Leben

SOS-Kinderdorf ist mit dem Gedanken gestartet, Kindern, die ihre Eltern (oder Elternteile) verloren haben oder von ihren Familien aus politischen Gründen getrennt wurden, ein sicheres Zuhause zu bieten, wo sie schlafen, essen, spielen, im Haushalt helfen sowie in die Schule gehen können. Im Herbst 2017 durfte ich drei SOS-Kinderdörfer in Nepal besuchen und die wertvolle Arbeit der Organisation vor Ort miterleben.

BANKING, FINANCE, INSURANCE

Neben all den inspirierenden Momenten, die ich erleben durfte, haben mich auch gewisse Dinge erschüttert, u. a. für uns schwierig verständliche gesellschaftliche Normen. Aufgrund dessen, dass Schulbildung kein Standard ist, ist das Sichern einer wirtschaftlichen Existenz sehr schwierig. Da die Bildung von Mädchen noch weniger selbstverständlich ist als bei Knaben, können sich diese praktisch nur durch Heirat durchs Leben schlagen. Wenn nun eine verheiratete Frau mit Kindern ihren Mann verliert, muss sie aus wirtschaftlichen Gründen wieder heiraten. Das besonders Schwierige ist, dass es gesellschaftlich verpönt ist, als neuer Ehemann die Kinder aus erster Ehe zu dulden.

Das bedeutet, dass die Mutter die Kinder auf der Strasse lassen muss, wenn sie sich für eine zweite Ehe entscheidet. Kinder aus solchen Verhältnissen finden zum Glück eine Bleibe in SOS-Kinderdörfern, wo ihnen auch Zugang zu Grund- und Ausbildung ermöglicht wird – bloss ist der Bedarf um ein Vielfaches grösser, als Platz vorhanden wäre.

Die in der Abbildung mit ihren Töchtern fotografierte Frau stand auch eines Tages ohne Ehemann mit zwei Töchtern alleine da. Es war für sie aber keine Option, ihre beiden Töchter wegzugeben. Sie hat sich eine Existenz aufgebaut mit Schneiderarbeiten am Strassenrand. Ihre Töchter konnten die Schule bei SOS-Kinderdorf besuchen, sodass es der Mutter und ihren Töchtern möglich war, miteinander durchs Leben zu gehen. «Wir sind stolz und dankbar, dass sie uns nicht weggegeben hat», teilte uns eine Tochter im Gespräch tief berührend mit.

Bildung als Grundlage für Unternehmertum

Auch Ruanda ist eines der Länder, das eine herausfordernde Vergangenheit hat. Die langwierigen sozialen Unruhen, die 1994 in einem fürchterlichen Völkermord mit fast einer Million Toten innert kürzester Zeit gipfelten, haben das Land stark gezeichnet. Obwohl es ökonomisch vorangebracht werden konnte, ist die Gesellschaft noch nicht über den Berg und die Aufbauarbeit des Landes ist bei Weitem noch nicht abgeschlossen.

In diesem Umfeld ist die Stiftung BPN tätig. BPN bietet Hilfe zur Selbsthilfe vor Ort. Geschäftsideen von initiativen Personen werden gemeinsam diskutiert. Werden Chancen gesehen, ermöglicht BPN über Coaching und Seminarangebote zu finanzieller und personeller Führung, Zeitmanagement etc. den angehenden Unternehmerinnen und Unternehmern eine wertvolle Begleitung. Wo nötig und sinnvoll, werden Kleinkredite bis zu 20 000 Franken gesprochen. Ich durfte eine Woche die Arbeit vor Ort erleben, an Seminaren teilnehmen und diverse Startups besuchen, die es geschafft haben, sich auf dem Markt zu behaupten und anderen Arbeitsplätze anbieten zu können. Ich war ausserordentlich beeindruckt von der Leistung dieser Personen. Ohne Grundausbildung und ohne eine handwerkliche Lehre, wie sie bei uns über den dualen Bildungsweg gesichert ist, starten diese Personen ihr eigenes Unternehmen und bringen so sich selber und ihr Land weiter. Diese mutigen Menschen lassen sich nicht durch die schwierigen Umstände demotivieren und wollen etwas bewegen. Das Internet hat mit dem Zugang zum YouTube-Kanal eine wunderbare Möglichkeit geschaffen, sich autodidaktisch Fachwissen anzueignen. Paradine z.B., welche mit knapp über 20 Jahren eine eigene Schreinerei gegründet hat, erlernte einen Grossteil ihres Wissens über YouTube und beschäftigt heute über 20 Personen.



Familie aus dem Familienstärkungsprogramm, Pokhara, Nepal



Schulklasse im SOS-Kinderdorf Gandaki, Nepal

Unsere Schulen nehmen eine wichtige Aufgabe in unserer Gesellschaft wahr

Bildung ist für das Wohlergehen einer Gesellschaft eine zwingende Voraussetzung. Sie ermöglicht ein menschenwürdiges Leben, sichert Existenzen und lässt Neues entstehen. In unseren Breitengraden wird manchmal vergessen, wie sehr wir unseren Wohlstand einem etablierten Bildungssystem zu verdanken haben. Aber auch wir sind nicht am Ende angelangt: Unsere Volks- und Hochschulen sind gefordert, sich jeden Tag für die Weiterentwicklung und Stärkung dieses Systems einzubringen. Eine herausfordernde, aber vor allem auch schöne und sinnstiftende Aufgabe, für die es sich lohnt, die Extrameile zu gehen, egal wo auf der Welt.



Gabriela Nagel-Jungo, Prof. Dr.

ist Dozentin und Projektleiterin an der ZHAW School of Management and Law sowie Leiterin des Instituts für Financial Management.

Bankangestellte müssen sich mit «neuen Welten» auseinandersetzen – Weiterbildung eröffnet Chancen

Der Strukturwandel in der Finanzbranche führt dazu, dass sich die Anforderungen an die Mitarbeitenden verändern. Im Banking sind neue Kompetenzen und interdisziplinäre Zusammenarbeit gefragt. Die SML-Zukunftsstudie «Bankfachspezialisten 2030» zeigt auf, wie sich Angestellte darauf vorbereiten und die sich daraus ergebenden Chancen nutzen können.



Wie sollen sich Bankangestellte weiterbilden, um fit für den Arbeitsmarkt zu bleiben? Offensichtlich ist, dass das bloss Aneignen von Fachwissen nicht mehr ausreicht – zumal dessen Halbwertszeit immer kürzer wird. Wichtiger werden, neben Methodenwissen, Kompetenzen wie vernetztes Denken, Innovationsfähigkeit, Kreativität und Kommunikationsfähigkeit. Zudem nimmt die Bedeutung der interdisziplinären und interkulturellen Zusammenarbeit zu – Projektteams setzen sich aus vielen Bereichen zusammen, wodurch verschiedene «Welten» und Kulturen aufeinandertreffen. Viele Projekte betreffen beispielsweise die Digitalisierung von Prozessen und Produkten bzw. Dienstleistungen, was von den beteiligten Fachkräften zumindest ein Grundverständnis für die technischen Prozesse abverlangt.

Neu konzipierter Weiterbildungsmaster

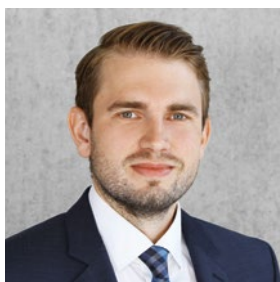
Die School of Management and Law hat, basierend auf den Erkenntnissen der Studie, ihr Weiterbildungsangebot für Bankangestellte weiterentwickelt. Im Mittelpunkt stehen die Vermittlung von Methodenkompetenzen sowie das interdisziplinäre und interkulturelle Verständnis. So werden z.B. beim Weiterbildungsmaster MAS Corporate Finance & Corporate Banking Fallbeispiele sowohl aus Sicht der Bank als auch aus Sicht des Unternehmens betrachtet.

Auch bei den Weiterbildungen im Digital Banking (z.B. CAS Financial Service Design) werden die unterschiedlichen Kulturen bei gemeinsamen Projekten, z.B. zwischen einem Private Banker und einer

Spezialistin für Business Technology, gezielt thematisiert – Schnittstellen also, die oft Ausgangspunkt von Innovationen sind. Dabei werden Methoden wie das Design Thinking eingesetzt, die dabei helfen sollen, über den Tellerrand hinauszuschauen. Den Teilnehmenden wird ein Instrumentarium an Methoden vermittelt, das sie unmittelbar in ihrem beruflichen Alltag für interdisziplinäre Projekte, z.B. im Zuge der Entwicklung eines neuen Online-Services, einsetzen können.

Interdisziplinärer Wissenstransfer

Der genannte CAS ist Bestandteil des MAS Financial Business Innovation Engineering for Financial Services. Der MAS ist so konzipiert, dass die Teilnehmenden aus CAS wählen können, die von verschiedenen Departementen der ZHAW angeboten werden (z.B. CAS Big Data Analytics, Blockchain and Distributed Ledger oder CAS Kompetenzorientiertes Projektmanagement). Dadurch wird sichergestellt, dass neben dem Erwerb der gewünschten fachlichen und methodischen Fähigkeiten auch der Austausch von Teilnehmenden diverser Branchen forciert wird. Ein Banker kann so beispielsweise einen Einblick in die Welt der Pharmabranche erhalten und daraus Erkenntnisse für seinen Bereich ableiten. Mit dem Besuch eines solch breiten und interdisziplinären Weiterbildungsprogramms sind die Teilnehmenden für eine sich immer schneller wandelnde Arbeitswelt gerüstet, sodass die «neuen Welten» im Banking für die Absolvierenden neue Chancen eröffnen.



Johannes Höllerich

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Leiter Development & Services in der Abteilung Banking, Finance, Insurance an der ZHAW School of Management and Law.

Wie Startups flugfähig werden

Dieser ganz spezielle Drang, Dinge zu bewegen, zeichnet Unternehmerinnen und Unternehmer aus, die neue Generation der Entrepreneurs. Sie suchen nach dem Neuen, Innovativen, das sich vom Gros der Konkurrenz unterscheidet. Um ihre Geschäftsidee am Markt durchzusetzen, geben sie alles: Sie gehen Risiken ein und legen Extrameile um Extrameile zurück. Sie brauchen diese Agilität, ihre Produkte nahe am Markt zu entwickeln, und müssen dennoch immer etwas gegen den Strom schwimmen.

Nicht jede und jeder ist ein Entrepreneur. Diese Grundhaltung muss einem gegeben sein. Doch alles andere lehrt der Markt. Learning by Doing und die fokussierte Entwicklung einer Value Proposition, welche den Kundennutzen maximiert, sind für Firmengründer der einzige Weg zum Erfolg. Gründerinnen und Unternehmer können aber sensibilisiert und fokussiert unterstützt werden, um ihren richtigen Weg zu finden, indem man ihnen mit Expertise zur Seite steht.

Darauf zielen die Kurse und Programme des Instituts für Innovation und Entrepreneurship und des «Startup Campus» ab. Im «Startup Campus» laufen die Fäden verschiedener Aktivitäten zusammen: Training, Coaching, Coworking Space und Startup Incubation. Der «Startup Accelerator» z.B. will mit individualisierten Online-Lernangeboten die Gründungsphase beschleunigen, der «Runway Incubator» nimmt sich der angehenden Gründer an, welche den Sprung von der Geschäftsidee zum Unternehmen wagen. Die speziellen Anforderungen an Rolle und Aufgabe des Verwaltungsrates in Jungunternehmen ist Inhalt der «Startup Board Academy».

Jede Unternehmerin, jeder Startup-Gründer unterscheidet sich in seinen Voraussetzungen, Erfahrungen und Zielen von allen anderen. Die sehr unterschiedlich ausgerichteten Startup-Initiativen wollen diese Heterogenität abbilden. Sie sind individuell zugeschnitten, und im Zentrum steht immer der Austausch mit dem Markt, z. B. mit potenziellen Kunden oder Geldgebern, und das Team. Denn die Dynamik und Agilität des Gründertums sollen sich im Ausbildungsprogramm spiegeln.

Startbahn für die Geschäftsidee

Auf die Anfangsphase eines Startups zielt der «Runway Incubator», das Gründerzentrum der ZHAW, ab. Dann, wenn noch nicht viel mehr als eine technologie- oder wissenschaftsbasierte Geschäftsidee mit hohem Innovationsgrad vorhanden ist, aber Marktchancen und Umsetzung erst teilweise eingeschätzt werden können. Der Inkubator versteht sich als Anlaufstelle für alle zukünftigen Entrepreneurs und Startups der ZHAW und der Region Winterthur. Im Technopark Winterthur angesiedelt, stehen den Teilnehmenden dieses Programms in einem Coworking Space Arbeitsplätze zur Verfügung. Die angehenden Unternehmer sind so in eine Community Gleichgesinnter eingebunden. Zudem begleiten ausgewählte Coaches jeden Entrepreneur individuell. Der «Runway Incubator» umfasst weiter Workshops, Startup-Trainings und Netzwerkveranstaltungen.

www.runway-incubator.ch

«Was vielen Startups in der Anfangsphase fehlt, ist ein Mentor oder Coach. Genau diese Lücke schliesst der «Runway Incubator».»

Alexander Burger,
MyAirSeat und Incubatee RUNWAY Startup Incubator,
Winterthur

«The «Startup Accelerator» is a fantastic resource for startups and the carefully screened and assembled material brings a lot of value.»

Marta Gehring,
sbg Lifesciences, Lausanne

Beschleuniger der Startup-Phase

Ein Team von Startup-Coaches, Trainern und Dozenten des Instituts für Innovation und Entrepreneurship möchte die Art, wie Startups unterstützt werden, verändern: Der «Startup Accelerator» will als «Community Learning Experience» zu einer einzigen Online-Schulungs- und Coaching-Ressource für Startups innerhalb des Startup-Ökosystems und deren Partner werden. Die Plattform enthält Online-Schulungen, die sich Themen widmen wie dem Value Proposition Design, der dynamischen Finanzplanung und Investorensuche, der Zusammensetzung des Gründungsteams, der Kreation und erfolgreichen Umsetzung eines Pitches (Investorenpräsentation) oder auch dem Schutz des geistigen Eigentums. Die Themen werden laufend ausgebaut.

www.startup-accelerator.org

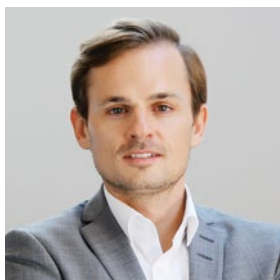
Akademie für Verwaltungsräte

Erfolgreiche Startups haben exzellente Verwaltungsräte – das ist der Leitsatz der «Startup Board Academy». In den frühen Phasen eines Unternehmens sind die Anforderungen an das Board of Directors anders gewichtet als bei einem bereits im Markt positionierten Unternehmen. Zudem sind einige Eigenheiten des Schweizer Wirtschafts- und Rechtssumfelds zu beachten. Das angewandte und spezielle Trainingsformat will Verwaltungsräte fit machen für die speziellen Anforderungen von Startups. Vermittelt werden z. B. Pflichten und Verantwortlichkeiten, Prinzipien von Good Governance und Compliance, klassische Risiken und Fallstricke von Startups wie auch die Themen Krisenmanagement und Finanzen. Den Abschluss der Academy bildet die sogenannte Board Due Diligence: Eine Auswahl von bereits am Markt tätigen Startups, welche ihren Verwaltungsrat aus- oder umbauen möchten, wird durch die Teilnehmer «live» evaluiert. Auf der Online-Plattform www.boardmatching.ch können sich Absolventinnen und Absolventen der Board Academy dann als zukünftige Verwaltungsräte oder Advisory-Board-Mitglieder bewerben. Die Suchanfragen für Startups sind dabei bewusst kostenlos und helfen, bessere Verwaltungsräte zu bilden.

www.startupboardacademy.ch und
www.boardmatching.ch

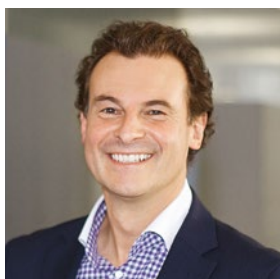
«The «Startup Board Academy» offers a well-structured course with the right balance between theoretical approach and practical orientation and provides an excellent interactive training to be able to take the decision to enter in a board of a startup in a variety of sectors considering the level of responsibility.»

Alessandro Ortolani,
General Manager Division Nutrition, Abbott, Rom



Matthias Filser, Dr.

leitet die Fachstelle Entrepreneurship am Institut für Innovation und Entrepreneurship der ZHAW School of Management and Law. Er ist Unternehmer, Startup-Investor und Experte für Geschäftsmodellentwicklung und Business Acceleration.



Jacques Hefti

ist seit 2013 Co-Direktor von «Startup Campus», einer Dachorganisation von Startup-Initiativen an ETH, Uni Zürich, HSG, ZHAW und Inkubatoren im Raum Zürich und Ostschweiz. Er ist Dozent am Institut für Innovation und Entrepreneurship und Serial Entrepreneur.

Vom Polymechaniker zum Geschäftsführer

Thomas Walt hat an der ZHAW School of Management and Law den MAS in Business Administration absolviert. Er ist Geschäftsführer der netech Neeser Technik AG in Winterthur, welche im Dienstleistungsbereich der industriellen Instandhaltung tätig ist. Das Winterthurer KMU bietet mit seinen rund 50 Mitarbeitenden verschiedene Lösungen im mechanischen und elektrischen Betriebsunterhalt.

Mit seiner Familie wohnt er in Wilen bei Wil. Seinen beruflichen Werdegang hat er als Polymechaniker gestartet und ist mit verschiedenen Weiterbildungen nach und nach in Kaderpositionen gewachsen.

Während der Ausbildung zum MAS BA ist er bei Recherchen für ein Studienprojekt auf die Firma netech gestossen und hat sie für einen Businessplan in einer Konkurrenzanalyse untersucht. Schon zu diesem Zeitpunkt hat er die Vision gehabt, eine Firma wie die netech selber führen zu können.

Ein paar Monate später war bei der netech die Stelle des Geschäftsführers ausgeschrieben. Dank der erworbenen Kenntnisse während des MAS in Business Administration bei der ZHAW SML erhielt Thomas Walt die Zusage für die Stelle als Geschäftsführer.

Wir haben Thomas Walt ein paar Fragen zur Hochschule und zum Studium gestellt.



Nicole Hottinger

ist Marketing Coordinator in der Abteilung International Business der ZHAW School of Management and Law.



Geschäftsführer Thomas Walt hat an der SML den MAS Business Administration absolviert

Warum hast du dich für die ZHAW School of Management and Law entschieden?

Für mich war von Anfang an klar, dass ich eine Fachhochschule mit einem guten Ruf besuchen möchte, die zudem in der Nähe meines Wohnortes liegt. Ich habe bereits gute Erfahrungen gemacht mit der ZHAW, da ich zu einem früheren Zeitpunkt zwei CAS bei der ZHAW besucht habe.

Weil ich aus dem technischen Bereich komme, war es für mich essenziell, dass ich meine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse vertiefen kann. Dabei war mir neben den theoretischen Grundlagen auch der Transfer in die Praxis wichtig.

Was hat dir am MAS Business Administration gefallen?

Was mir wirklich gut an der MAS-Weiterbildung gefallen hat, war der starke Austausch und das Networking mit meinen Klassenkameraden, die aus unterschiedlichen Bereichen und Industrien kamen. So konnte ich Probleme aus anderen Blickwinkeln betrachten und kam zu neuen möglichen Lösungsvorschlägen.

Was war dein persönliches Highlight während des Studiums?

Mein persönliches Highlight des Studiums war die Erstellung eines Businessplans. Ich konnte das Gelernte direkt an einem eigenen Praxisbeispiel anwenden. Dies hat mich extrem weitergebracht, da ich mich mit den spezifischen Märkten und Bedingungen auseinandersetzen konnte, die für mich auch heute noch relevant sind.

Gab es ein weiteres Highlight?

Ein weiteres Highlight war die Entwicklung eines Strategietools für KMU in der Masterarbeit. Die professionelle Betreuung durch die ZHAW war dabei sehr wertvoll. Die Arbeit war die Grundlage der strategischen Neuausrichtung des Unternehmens und wurde zusammen mit Kader, Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in einem Workshop weiterentwickelt.

Wie konntest du dich beruflich weiterentwickeln?

Der MAS Business Administration hat es mir ermöglicht, bei der netch den Posten des CEO zu übernehmen. Als Geschäftsführer habe ich nun viel mehr Verantwortung als früher. Ich verstehe gewisse Bereiche besser und kann die Unternehmung mit einem Blick erfassen.

Hast du durch den MAS BA einen Benefit bekommen?

Durch den MAS BA habe ich ein besseres Verständnis zu aktuellen Themen bekommen, wie beispielsweise zum Thema «Die Entwicklung der Digitalisierung in der Wirtschaft».

Hast du durch den MAS dein berufliches Ziel erreicht?

Der MAS Business Administration hat mir das Basiswissen vermittelt, um heute als CEO tätig zu sein. Jetzt kann ich ohne Probleme Unternehmens- und finanzielle Führung in einer Firma übernehmen. Kurz gesagt habe ich durch die Weiterbildung einen grossen Meilenstein in meiner Karriere erreicht: Das Mitarbeiten an der Spitze eines Unternehmens.

Studies have shown that 90 percent of error in thinking is due to error in perception. If you can change your perception, you can change your emotion and this can lead to new ideas.

Edward de Bono

**You see things; and you say “Why?”
But I dream things that never were; and I say “Why not?”**

George Bernard Shaw

Simple can be harder than complex: You have to work hard to get your thinking clean to make it simple. But it's worth it in the end because once you get there, you can move mountains.

Steve Jobs

All our dreams can come true, if we have the courage to pursue them.

Walt Disney

Whether you think you can or whether you think you can't, you're right.

Henry Ford

IMPRESSUM



Juerg Hostettler

ist Projektleiter «Competence» und Leiter Kommunikation der SML. Zuvor war er Leiter Kommunikation & Public Affairs einer NGO, Head of Corporate Communications bei der Glas Trösch Gruppe und Chief Public Information Officer der Swisscoy (Schweizer Armee) im Kosovo.

HERAUSGEBER

ZHAW School of Management and Law

REDAKTIONELLE MITARBEIT

Manuela Eberhard

GESTALTUNG

Eliane Fehlmann, Mattenbach AG

DRUCK

Mattenbach AG, Winterthur

AUFLAGE

Print 14 400

Elektronischer Versand 6000

KONTAKT

ZHAW School of Management and Law

Stadthausstrasse 14

Postfach

8401 Winterthur

info.sml@zhaw.ch

Wiedergabe von Beiträgen und Bildern nur mit schriftlicher Einwilligung der Redaktion sowie Quellenhinweis: «Competence». Das Magazin der ZHAW School of Management and Law.

Die von den Autorinnen und Autoren geäusserten Meinungen können von denjenigen des Herausgebers abweichen.



School of
Management and Law

NETWORK**KING**

Krönen Sie Ihre Karriere.

WIR BILDEN SIE WEITER
www.zhaw.ch/sml/weiterbildung

Building Competence. Crossing Borders.